



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Educação e Humanidades

Faculdade de Comunicação Social

Aline Lima Brandão

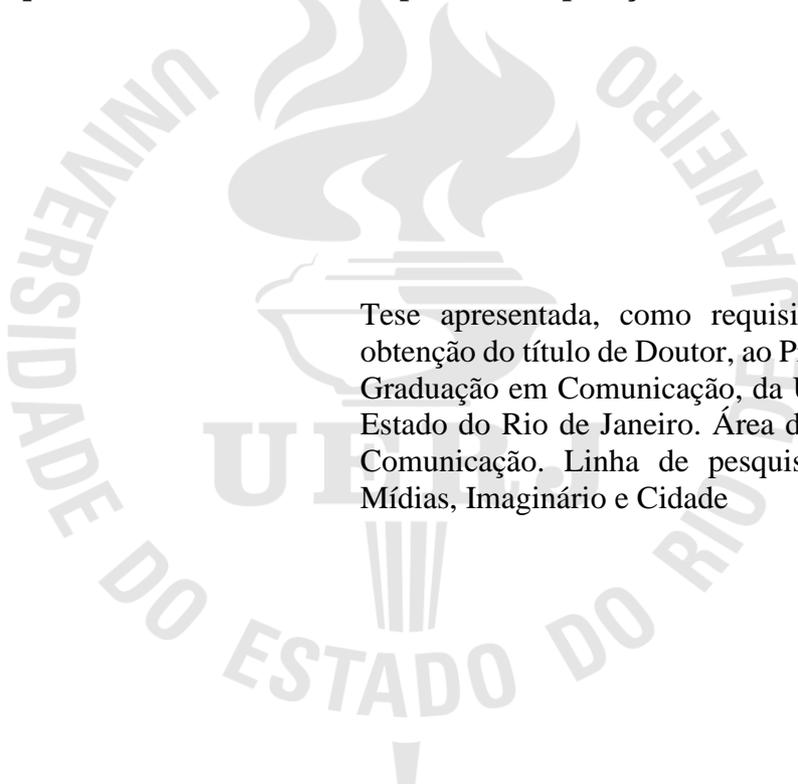
Esquemas escandalosos: as empresas na Operação Lava Jato

Rio de Janeiro

2021

Aline Lima Brandão

Esquemas escandalosos: as empresas na Operação Lava Jato



Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Comunicação. Linha de pesquisa: Cultura das Mídias, Imaginário e Cidade

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Freitas

Coorientador: Prof. Dr. Fernando Lettman Weltman

Rio de Janeiro

2021

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CEH/A

B817 Brandão. Aline Lima
Esquemas escandalosos: as empresas na Operação Lava Jato / Aline Lima
Brandão. – 2021.
178 f.

Orientador: Ricardo Freitas.
Coorientador: Fernando Lettman Weltman
Tese (Doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
Faculdade de Comunicação.

1. Corrupção na política – Brasil – Teses. 2. Programas de Compliance –
Teses. 3. Corrupção administrativa – Teses. I. Freitas, Ricardo. II. Weltman,
Fernando Lettman. III. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de
Educação. IV. Título.

bs CDU 316.77

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Aline Lima Brandão

Esquemas escandalosos: as empresas na Operação Lava Jato

Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Comunicação. Linha de pesquisa: Cultura das Mídias, Imaginário e Cidade

Aprovada em 12 de novembro de 2021.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ricardo Freitas (Orientador)

Faculdade de Comunicação Social - UERJ

Prof. Dr. Fernando Lettman Weltman (Coorientador)

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

Prof.^a Dr.^a. Sonia Virgínia Moreira

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

Prof. Dr. Daniel Reis Silva

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Prof.^a Dr.^a. Vanessa Veiga de Oliveira

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Rio de Janeiro

2021

DEDICATÓRIA

Para Paulo e Ana, meus pais, com quem aprendi a ser e a estar no mundo.

Para Melissa, Caíque, Carolina e Maitê, meus afilhados, que ao aprenderem a ser e a estar no mundo me ajudam a pensar e a repensar sobre esta fantástica experiência que é a vida.

AGRADECIMENTOS

Concluir a tese em um contexto pandêmico tornou o processo de escrita ainda mais solitário. A solidão, no entanto, se limita a esta etapa da escrita. A tese é produto de um saber produzido coletivamente na medida em que aporta o conhecimento de outros pesquisadores e consolida, de certo modo, as trocas estabelecidas em diferentes fóruns: disciplinas do doutorado, grupos de pesquisa e congressos acadêmicos. Portanto, o meu primeiro agradecimento é a todos aqueles que produzem e defendem a Ciência.

Ao Ricardo Freitas, por me apoiar quando pensei em desistir. Muita gratidão e carinho por sua imensa gentileza e pela disponibilidade.

À Alessandra Aldé e ao Fernando Lattman-Weltman. Além de serem grandes referências intelectuais para mim e para tantos outros pesquisadores, tenho grande admiração e carinho pela forma que fui acolhida na Academia.

Aos membros da banca, agradeço a gentileza e a disponibilidade de avaliarem esta tese. Registro, em especial, que as preciosas sugestões apresentadas na ocasião da qualificação refletem a generosidade intelectual de vocês. Professores Daniel Reis e Vanessa Veiga Oliveira, muito obrigada.

Aos meus entrevistados, agradeço pela disponibilidade de tempo e pela confiança.

Aos professores do PPGCOM, em especial, Sônia Virginia, João Maia (*in memoriam*) e Letícia Matheus. Guardo as aulas, com muito carinho, na memória.

Aos servidores e funcionários da UERJ com destaque para as queridas Amanda e Eliana.

Aos amigos e colegas que fiz no PPGCOM. Turma de 2016 do Doutorado, muito obrigada! Adê, Ana Teresa e Rafa, vocês nem imaginam como me deram uma força na reta final. Todos os demais também foram essenciais no processo e nas trocas em sala. Pesquisadores do grupo Tecnologias e Comunicação Política, muito obrigada! Apesar de todo contexto político-institucional do país que, infelizmente, só degingolou, a jornada foi mais leve e divertida por compartilhar momentos muito especiais com vocês: Gláucia Neves, Fernanda Sanglard, João Guilherme, Vanessa Cardozo, Flávio Nherer.

A toda minha família. Muito obrigada por estarem sempre ao meu lado, por incentivarem meus projetos, por torcerem por mim e por compreenderem minhas ausências. Nominalmente, agradeço os meus amados irmãos, Alan e Alisson, e às minhas duas cunhadas “Vanessas”. Registro minha gratidão à Vanessa, que, atenta à minha saúde mental, indicou a

psicanalista Ana Martha, a quem também agradeço. No processo de elaboração desta tese, eu também me reelaborei.

Ao Júnior. Seguimos caminhos distintos na vida, mas registro o seu apoio no início desta jornada do doutorado.

Aos amigos que fiz ao longo da vida profissional em diferentes empresas: SPS Comunicação, FGV, Ibmecc, Foz Águas 5, White Martins e, atualmente, na Vale. Muitíssimo obrigada pela torcida e pelo apoio dado de diferentes formas. Sou muito realizada profissionalmente porque, mais do que experiências no currículo, eu tive (e tenho) a oportunidade de cultivar amizades verdadeiras.

Esta tese é produto coletivo tanto do ponto de vista acadêmico quanto afetivo. Porque nós somos feitos desses atravessamentos e eu tenho a sorte de ter cruzado com muita gente boa no caminho. Muito feliz de ter chegado até aqui e isso só foi possível com este tanto de gente e tantas outras que ficaram nominalmente de fora desta lista.

“O mais escandaloso dos escândalos é que nos habituamos a eles”.

Simone de Beauvoir

Juízo Final

*O Sol há de brilhar mais uma vez
A luz há de chegar aos corações
Do mal será queimada a semente
O amor será eterno novamente*

*É o juízo final
A história do bem e do mal
Quero ter olhos pra ver
A maldade desaparecer*

Nelson Cavaquinho e Élcio Soares

RESUMO

BRANDÃO, Aline Lima. **Esquemas escandalosos:** as empresas na Operação Lava Jato. 2021. 278f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

O objetivo desta tese é contribuir para a compreensão da estratégia jurídico-comunicacional da operação Lava Jato, tendo como recorte a presença de empresas no escândalo de corrupção. Ao investigar sobre o papel desempenhado pelo agente privado, busca-se entender a implicação desses atores, que foram inicialmente centrais para a força tarefa ganhar legitimidade, força e apoio perante a grande mídia, avançando a agenda anticorrupção junto à opinião pública. A estratégia jurídico-punitiva de investigação baseada em prisões dos executivos para estimular delações premiadas contribuiu para alimentar a imprensa e ampliar a cobertura midiática. Ao mesmo tempo, contribuiu para criar quase uma narrativa única sobre a operação que só começou a ser rompida com as revelações da Vaza Jato. Por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade, busca-se compreender como os agentes econômicos revelaram suas redes de relacionamento com o poder político e, sobretudo, as respostas dadas à crise reputacional. Neste sentido, percebe-se a ascensão do discurso de integridade e de práticas de *compliance* na agenda corporativa. A base teórica desta pesquisa dialoga com os conceitos de escândalo midiático enquanto pseudoevento que se organiza na esfera pública.

Palavras-chaves: Lava Jato. Empresas. Escândalo. Crise. Corrupção. *Compliance*.

ABSTRACT

BRANDÃO, Aline Lima. **Scandalous schemes: companies in Operation Lava Jato**. 2021. 278f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

The objective of this thesis is to contribute to the understanding of the legal-communication strategy of the Lava Jato operation, focusing on the presence of companies in the corruption scandal. By investigating the role played by the private agent, we seek to understand the implication of these actors, who were initially central to the task force, gaining legitimacy, strength and support from the mainstream media, advancing the anti-corruption agenda with public opinion. The judicial-punitive strategy of investigating executives' arrests to encourage winning allegations contributed to fueling the press and broadening media coverage. At the same time, it contributed to creating an almost unique narrative about the operation that only began to be broken with the revelations of Vaza Jato. Through bibliographical research and in-depth interviews, we seek to understand how economic agents revealed their relationship networks with political power and, above all, the responses given to the reputational crisis. In this sense, we can see the rise of the discourse of integrity and compliance practices in the corporate agenda. The theoretical basis of this research dialogues with the concepts of media scandal as a pseudo-event that is organized in the public sphere.

Keywords: Lava Jato. Companies. Scandal. Crisis. Corruption. Compliance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Print tweet de Roberson Pozzobon.....	42
Figura 2– BNDES – Valores emprestados.....	75
Figura 3 – A história da “caixa-preta” do BNDES.....	76
Figura 4 – Presença da Andrade Gutierrez no mundo em 2021.....	99
Figura 5 – Novo design da página da Camargo Corrêa na Internet.....	105
Figura 6 – Infográfico de compliance da Camargo Corrêa.....	106
Figura 7 – Print screen da página inicial da Construtora Camargo Corrêa.....	107
Figura 8 – Desdobramentos da Lava Jato pelo mundo.....	118
Figura 9 – Resumo das empresas impactadas na Lava Jato, segundo o jornal Valor Econômico.....	125
Figura 10 – Esquema de desvio de recursos da Petrobras divulgado pelo MPF.....	174
Figura 11 – Tweet de Deltan Dallagnol.....	221

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1– Comparação da logo antiga com as novas marcas do grupo (continua).....120
- Quadro 2 – Caracterização da Lava Jato enquanto pseudoevento (continua)..... 168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição de estratégias discursivas no intertexto do caso estudado.....	95
Tabela 2 – Resumo da história da OAS /Metha.....	110
Tabela 3 – Comparativo de compromissos.....	112
Tabela 4 – Principais atores.....	156
Tabela 5 – Principais instituições privadas relacionadas por ano (%).....	156
Tabela 6 – Informações sobre as operações na empresa Camargo Corrêa.....	221

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AG – Andrade Gutierrez

AGU – Advocacia Geral da União

ANPR – Associação Nacional dos Procuradores da República

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CF – Constituição Federal

CGU – Controladoria-Geral da União

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras

CPMF – Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira

DJ – Departamento de Justiça

DRCI – Departamento de Recuperação de Ativos e de Cooperação Jurídica Internacional

ENCCLA – Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

MPF – Ministério Público Federal

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento

OSB – Observatório Social do Brasil

PGR – Procuradoria-Geral da República

PF – Polícia Federal

PMDB – Partido do Movimento Democrático Brasileiro

PRTB – Partido Renovador Trabalhista Brasileiro

PR – Partido Republicanos

PSL – Partido Social Liberal

PT – Partido dos Trabalhadores

STF – Supremo Tribunal Federal

TCU – Tribunal de Contas da União

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	15
1	BREVE HISTÓRICO DA OPERAÇÃO LAVA JATO.....	23
1.1	O arcabouço jurídico-legal.....	23
1.2	A Lava Jato segundo seus idealizadores e apoiadores: compreensão da estratégia jurídico-comunicacional.....	32
1.3	A agenda da força-tarefa da Lava Jato.....	42
1.4	Os impactos e as consequências na vida política nacional.....	48
1.5	#VazaJato e o encerramento da Lava Jato em 2021.....	56
1.6	Síntese do capítulo.....	59
2	EMPRESAS NA LAVA JATO: A RESPONSABILIZAÇÃO DOS AGENTES E A CONFIANÇA NA LÓGICA EMPRESARIAL.....	63
2.1	Executivos na prisão e ascensão da Lava Jato.....	64
2.2	A condução de negócios que leva à cadeia: campeões nacionais e capitalismo de Estado.....	71
2.3	Empresas: de antagonistas a coadjuvantes no escândalo da Lava Jato.....	80
2.4	As quatro irmãs no Clube das Empreiteiras.....	83
2.4.1	Andrade Gutierrez.....	98
2.4.2	Camargo Corrêa: atual Mover Participações.....	101
2.4.3	OAS: nova Metha.....	108
2.4.4	Odebrecht: atual Novonor e OEC.....	113
2.5	Acordos de leniência das empresas: a quitação do CNPJ.....	121
2.6	<i>Compliance</i> : cumprir a lei e assegurar publicamente a manutenção do compromisso com a integridade	126
2.7	Síntese do capítulo.....	138
3	ESFERA PÚBLICA, ESCÂNDALO MIDIÁTICO E CORRUPÇÃO.....	141
3.1	Reflexões iniciais sobre esfera pública e opinião pública.....	141
3.2	A presença das empresas do segmento de construção civil na esfera pública e o relacionamento com a imprensa.....	148
3.3	O escândalo na sociedade contemporânea.....	161
3.3.1	O escândalo e a Lava Jato como um pseudoevento na torrente midiática.....	165
3.3.2	A corrupção como um discurso infamante.....	173

3.4	Reputação e confiança.....	188
3.5	Síntese do capítulo.....	192
4	TRANSPARÊNCIA E ACCOUNTABILITY: “DESINFETANTES” DA	
	CORRUPÇÃO?.....	196
4.1	Seleção, perfil dos entrevistados e trajetórias profissionais.....	198
4.2	Modelo de negócio e das organizações empresariais: o relacionamento público e privado.....	205
4.3	Lava Jato: experiências e percepções.....	216
4.4	Imprensa: relacionamento, rotinas e vazamentos.....	233
4.5	Comunicação e <i>compliance</i> nas empresas: avaliações	248
4.6	Síntese do capítulo.....	267
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	270
	REFERÊNCIAS	273

INTRODUÇÃO

“Não é possível que uma empresa desse tamanho seja uma empresa de ladrões! (pausa) Era!” (B.F., 22/05/2019).

Com início em março de 2014, a Lava Jato teve o fim decretado em 1º de fevereiro de 2021, quando a Procuradoria-Geral da República dissolveu a força-tarefa da Lava Jato, incorporando-a ao Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (Gaeco) do Ministério Público Federal (MPF). O encerramento foi, de certo modo, silencioso, se comparado aos holofotes que teve ao longo dos sete anos. Anunciada pelo Ministério Público Federal como “a maior iniciativa de combate à corrupção e lavagem de dinheiro da história do Brasil”¹, discurso este amplamente reproduzido e enaltecido pela grande mídia na maior parte do tempo, a Lava Jato – do nascimento ao obituário – colecionou controvérsias, arbitrariedades e abusos.

Os desdobramentos das investigações, bem como a forma de atuação da força tarefa, fortemente partidarizada, geraram graves consequências políticas para o país. Frequentemente, a Lava Jato é indicada como uma das variáveis determinantes para fenômenos traumáticos da nossa história recente, como o impeachment da presidente Dilma Rousseff e a ascensão do bolsonarismo. São traumáticos na medida em que ambos fragilizaram as instituições e o sistema democrático.

O começo narrativo da operação foi a investigação de um grupo de doleiros, em Curitiba, responsáveis pela lavagem de dinheiro. Ao chegar a um executivo da Petrobras e à primeira delação premiada por parte de um executivo do alto escalão da companhia, revelou o funcionamento de um amplo esquema de propinas de empresas a políticos. Do Paraná, em Curitiba, a Lava Jato incluiu no grupo da força-tarefa procuradores do Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal. A proliferação de inquéritos criminais, gerados a partir de delações premiadas e buscas e apreensões, levou a processos em curso no Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça e nos Tribunais Regionais Federais das 2ª (RJ/ES) e 4ª (RS/SC/PR) Regiões.

A operação Lava Jato conquistou a presença massiva da opinião pública a partir da 7ª fase, iniciada em 14 de novembro de 2014. Os alvos dessa etapa, nomeada de “Juízo Final”, foram presidentes e diretores de grandes empresas do Brasil como OAS, Camargo Corrêa, UTC Engenharia, Engevix, Queiroz Galvão, dentre outras. A metodologia que ficou, posteriormente,

¹ Disponível <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato>. Acesso em 14/03/21.

conhecida consistia em mandados de busca, prisões preventivas e conduções coercitivas para fomentar delações premiadas. Com o passar o tempo e maior domínio desta “cartilha”, as companhias passaram até a oferecer treinamentos e orientações aos seus funcionários sobre como proceder em casos deste tipo, o que, naquele momento, ainda era novidade no Brasil. E foi justamente neste momento que surgiu o interesse por esta investigação acadêmica: quando as empresas originárias do segmento de construção civil, as chamadas empreiteiras, começaram a ocupar um lugar de mais destaque nesse escândalo. Por isso, no âmbito desta tese, delimitamos a compreensão do fenômeno da Lava Jato, tendo como recorte de estudo a perspectiva do agente privado. Ou seja, as empresas.

A prisão dos executivos propiciou a narrativa que, pela primeira vez na história do Brasil, os corruptores seriam condenados pelos seus crimes. Proliferaram matérias sobre o dia a dia dos executivos na cadeia². O escândalo seguiu exponencialmente na mídia, sendo a presença das empresas cada vez mais intensa à medida que as delações dos executivos alimentavam vazamentos e inúmeras pautas. Entender a presença e a participação das empresas no escândalo da Lava Jato, a partir das redes de relacionamento estabelecidas pelos agentes econômicos com os agentes políticos e midiáticos, se tornou uma inquietação de pesquisa. A grande imprensa parece ter acolhido, nos primeiros anos da operação, pelo menos, o discurso de que o juiz Sérgio Moro e os procuradores de Curitiba inauguravam um novo capítulo na história do Brasil, com o país sendo passado a limpo. Ao mesmo tempo, o histórico dessas empresas com escândalos de corrupção não era propriamente uma novidade, sempre pairou suspeitas sobre elas.

A opção de entender o fenômeno pela perspectiva das empresas deu-se a partir da 7ª fase, quando os executivos começaram a ser presos. Nesse momento, a Lava Jato se consolidou no espaço midiático e, paulatinamente, foi conquistando cada vez mais espaço por meio das delações premiadas.

Em fevereiro de 2015, em um despacho no qual refutou falta de provas e ilegalidades na ação penal aberta para investigar os executivos da empreiteira Mendes Júnior, Sérgio Moro afirmou que “corruptor e corrupto, são igualmente culpados. Na corrupção, há uma simbiose ilícita entre corrupto e corruptor”³. Ao invocar que os corruptores também seriam

² Um dos exemplos é a reportagem “A rotina do clube do bilhão nas celas da polícia federal”. Disponível em <https://veja.abril.com.br/politica/a-rotina-do-clube-do-bilhao-nas-celas-da-policia-federal/>. Acesso em 12/04/21.

³ Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-02/corruptor-e-corrupto-sao-igualmente-culpados-diz-juiz-da-lava-jato>. Acesso em 14/03/2021.

responsabilizados pelos atos de corrupção, o juiz e os procuradores da força tarefa mobilizavam o sentimento de uma justiça punitivista perante a opinião pública.

O nosso interesse em pesquisar a Lava Jato – que já foi analisada em livros, dissertações e teses, considerando os impactos da operação na vida política nacional – foi atraído pelo papel das empresas nesse processo. A pergunta inicial de nossa pesquisa é a seguinte: “Como as empresas lidaram com a operação Lava Jato, quando se viram no centro da crise?”. Identificamos a ascensão do termo *compliance*⁴ e a adoção de novas práticas de conformidade como resposta mais imediata perante a opinião pública. Ademais, trabalhamos com a hipótese de que tanto as empresas quanto os executivos que souberam ler a correlação de forças e a agenda dos procuradores de Curitiba naquele determinado momento conseguiram, de certa forma, sair de maneira mais rápida do escândalo e do escrutínio público. Parece que tiveram mais chances de reconstruir suas reputações, retomando a confiança do mercado e seus credores⁵. Nesse sentido, as maiores companhias do setor de infraestrutura do país, além de desenvolver suas estratégias de defesa no campo jurídico, precisaram estabelecer uma narrativa perante a opinião pública. Por meio das suas estruturas de Comunicação e Imprensa, buscaram reafirmar os argumentos apresentados por seus advogados e pela alta liderança, ora sustentando afirmações, ora negando-as e, a partir do momento que optaram pelas delações premiadas, silenciaram seus posicionamentos, por uma exigência dos promotores da força tarefa como forma de demonstração de “boa vontade”.

O caminho encontrado pelas empresas para sair do escândalo midiático foi aderir à agenda dos procuradores. Assim, a proposta deste estudo consiste em entender como essas empresas – que em geral agem por meio de articulações políticas e institucionais nos bastidores – buscaram, discursivamente, se posicionar quando se viram no centro de uma crise de imagem. Então, a resposta mais alinhada à Lava Jato foi, além das delações, aderirem a práticas de *compliance* e de integridade corporativa.

As estratégias de comunicação dos agentes econômicos, em alguma medida, também podem ser compreendidas como ferramentas que influenciam a esfera política, ainda que não

⁴ O termo *compliance* é adotado no jargão corporativo e ficou mais popular na rotina das empresas após a aprovação da Lei 12.8446 de 01/08/2013. O dispositivo legal prevê que pode ser considerado na redução da sanção, em casos de corrupção, a “existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”. Nesse sentido, práticas de *Compliance* visam assegurar a conformidade da empresa, garantindo o cumprimento dos atos, regimentos, normas e leis. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2019-mar-19/decano-lava-jato-anuncia-aposentadoria-atuar-compliance>, acesso em 19/06/2019. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em 03/03/2021.

⁵ A viabilidade econômica dessas empresas, vale ressaltar, não é objeto de discussão, pois depende de outras análises.

decisivas. Nesse cenário, a imprensa é um *stakeholder* central para a maior parte das organizações. Portanto, entender o relacionamento das empresas com a mídia ajuda a vislumbrar como a própria imprensa age como um ator interessado e, eventualmente, conivente com relações estabelecidas entre agentes econômicos e políticos. No dia a dia de muitos profissionais de Comunicação, esses itens estão postos de acordo com as leituras de conjuntura de um dado momento.

Tais reflexões, em geral, são pouco estudadas no âmbito da Comunicação e Política que, geralmente, prioriza a análise da Comunicação junto aos atores políticos, deixando os agentes econômicos em segundo plano. Nesse sentido, defendemos o estudo a partir do recorte que prioriza o protagonismo das empresas e, desta forma, buscamos contribuir para uma leitura crítica do fazer da Comunicação Organizacional. Ainda que a Comunicação não seja definidora da estratégia de negócio da empresa, dificilmente, uma organização consegue operar na sociedade contemporânea sem ter minimamente uma estrutura que responda aos questionamentos da opinião pública. Assim, o *know how* da atuação na esfera pública, ora posicionando-se, ora esquivando-se e buscando o silenciamento, torna-se uma espécie de diferencial competitivo para tais empresas. Entendemos o relacionamento estabelecido entre empresas e imprensa como um jogo marcado por zonas cinzas e opacas nas quais os interesses – de ambas as partes – nem sempre estão claros.

Reputação é um ativo mobilizado de diferentes formas por esses atores. Na gestão de reputação de uma empresa, as ferramentas de Comunicação são usadas para exercício do poder, conquista de credibilidade e crescimento no mercado. A imprensa se torna um parceiro estratégico. No entanto, em momentos de crise, os escândalos se tornam potenciais esvaziadores de reputação e confiança (tanto das empresas quanto dos políticos envolvidos), conforme destaca Thompson (2002). A operação Lava Jato se configura como um fenômeno exemplar para entender os diferentes pesos atribuídos pela imprensa aos agentes econômicos e aos políticos nos escândalos de corrupção.

Outro aspecto da operação, vale ressaltar, foi a expansão da Lava Jato na América Latina, o que tornou o fenômeno ainda mais complexo pelo impacto geopolítico na região. Embora não seja um fenômeno novo, a internacionalização dessas empresas, que ocorre desde 1980, é considerada frequentemente pela imprensa reflexo da política externa desenvolvida pelo Partido dos Trabalhadores (PT).

A proposta inicial de pesquisa era fazer uma análise comparativa da história das empresas do setor de construção de civil com escândalos de corrupção, tendo como recorte o período pós-redemocratização até a Lava Jato. Nesta espécie de antologia dos escândalos, a

intenção seria entender o comportamento da mídia perante os agentes econômicos, para identificar o grau de comprometimento da imprensa brasileira com uma agenda muito particular de interesses.

Em virtude do peso e longevidade da Lava Jato, que se tornou uma série de muitas temporadas e com alguns desfechos ainda em aberto, o objeto da pesquisa foi redirecionado. Para além das empresas do setor de construção civil, a investigação envolveu empresários de vários outros segmentos, incluindo carne, transportes e joias. A agenda anticorrupção abalou estruturas políticas e gerou consequências para vida política brasileira. No que diz respeito à responsabilização dos agentes, a imprensa também desenvolveu um papel parcial, sobretudo, ao seguir com a narrativa proposta pela força tarefa da Lava Jato em concentrar a culpa na classe política.

O escândalo de corrupção, embora desvele relações promíscuas entre as empresas e os políticos, raramente, problematiza o papel da imprensa nesse jogo de interesses. No caso da Lava Jato, por exemplo, a imprensa foi considerada pelo Judiciário um alicerce na chamada “luta contra a corrupção”. Essa mesma imprensa, por sua vez, ao longo do período, destacou os mesmos empresários como referências em seus campos de atuação. O desafio metodológico é como depreender, a partir de uma teia de microrrelações e de diferentes interesses, os efeitos e as consequências do escândalo da Lava Jato para esses atores. A expectativa é de que esta pesquisa consiga compreender melhor os comportamentos das elites corporativas, políticas e midiáticas. Neste sentido, no que diz respeito ao recorte do objeto, a proposta é apresentar a Lava Jato vivida nos bastidores pelas empresas e, em especial, como essas “pessoas jurídicas” precisaram rever seus relacionamentos e vínculos. Conversas de bastidores vieram à tona revelando parcerias entre o poder político e o capital econômico. Apesar de nem tudo ser corrupção, ficou tudo no mesmo pacote e bem embalado discursivamente como escândalo. E, nesse sentido, o poder econômico, de um modo geral, seguiu a cartilha da gestão de crise para sair o mais rápido possível dos holofotes e do centro da cena.

No esforço de delimitação temporal, busco pontuar as reflexões até março de 2021. Após sete anos de investigação e números gigantescos – 1.450 mandados de prisão, 533 acusações protocoladas, 174 pessoas condenadas e implicação de pelo menos doze chefes ou ex-chefes de estado do Brasil e de outros países da América Latina implicados⁶ –, a Lava Jato chegou ao fim de forma quase silenciosa. A maior operação contra a corrupção do mundo pode

⁶ Disponível em https://www.lemonde.fr/international/article/2021/04/09/au-bresil-une-operation-anticorruption-aux-methodes-contestables_6076204_3210.html, acesso em 11 de abril de 2021.

vir a se tornar um dos maiores escândalos judiciais, considerando as revelações trazidas à tona pela Vaza Jato que deram origem à operação Spoofing. Desde então, a Justiça brasileira passa a revisitar a Lava Jato iniciando, ainda que tardiamente, uma série de questionamentos sobre os métodos, meios e escolhas políticas da operação. As consequências desses atos, no entanto, não são objetos de investigação aqui.

A tese está estruturada em cinco capítulos. Após esta introdução, o leitor encontrará um breve histórico da operação Lava Jato. Neste capítulo, buscamos descrever o arcabouço jurídico-legal que permitiu aos procuradores estabelecer uma estratégia jurídico-comunicacional para a consolidação da operação perante a opinião pública a partir da agenda anticorrupção. Tal tarefa já foi empreendida por diversos autores (SINGER, 2018; OLIVEIRA JÚNIOR, 2019; MIGUEL, 2018; AVRITZER, 2018, dentre outros) com o propósito de problematizar as limitações teóricas e os riscos que o Judiciário trazia para o sistema democrático.

A partir da pavimentação deste olhar mais geral sobre a operação, no capítulo 3 – intitulado “Empresas na Lava Jato, a responsabilização dos agentes e a confiança na lógica empresarial” – buscamos aprofundar o olhar para as companhias envolvidas no escândalo de corrupção.

Dentre as referências utilizadas no capítulo 3, nos balizamos pela análise de Fernando Azevedo (2017) sobre o alinhamento ideológico da imprensa brasileira que contrapõe o liberalismo versus o nacional-desenvolvimentismo. No momento da Lava Jato, essas empresas eram entendidas como resultado da política de “campeões nacionais” que alimentou a indústria de propina e corrupção, sendo esta, por sua vez, a causa dos sofrimentos nacionais, tal como indicado por Paulo Vaz (2008).

Buscamos entender as respostas jurídico-comunicacionais estabelecidas pelas empresas, contemplando desde acordos de leniência para quitação do CNPJ à instauração de políticas internas de *compliance* e integridade, passando por reformulações de marca. Vale registrar que essas respostas, de certo modo, também configuram um modelo padrão pautado por uma indústria de especialistas e consultores a respeito do tema. Aliás, é este mercado que parece ter se tornado bastante atrativo para inserção profissional de ex-procuradores e ex-juizes. A Lava Jato, de certo modo, aumentou a empregabilidade e as possibilidades de inserção na iniciativa privada daqueles que anteriormente ocupavam cargos públicos. Este ponto será discutido no capítulo 4, quando Wedel traz aportes e reflexões sobre a formação da indústria anticorrupção.

É o capítulo 4, “Esfera pública, escândalo midiático e corrupção”, que concentra o referencial teórico que suporta e orienta as discussões desta pesquisa. Os demais capítulos priorizam a descrição dos fatos e analisam as evidências empíricas à luz dos aportes teóricos consolidados neste capítulo. Para iniciar a compreensão conceitual sobre esfera pública e opinião pública, recuperamos as reflexões de Jürgen Habermas (1962), Wilson Gomes (2008), Lattman-Weltman (1996) e Patrick Charaudeau (2016).

A partir da discussão teórica proposta, avançamos no entendimento sobre a presença das empresas de construção civil nesta esfera pública, considerando, em especial, o relacionamento desses atores com a imprensa. Nesse sentido, a análise histórica de Pedro Henrique Campos (2015) evidencia o uso instrumental e pragmático por parte das empresas do setor de construção civil. Registra-se que suspeitas e denúncias de corrupção sempre estiveram presentes na relação dessas empresas com representantes do poder público. E, no caso da Lava Jato, recuperamos a observação de Érica Silva (2017), que, ao observar a cobertura midiática, identificou a maior responsabilização da classe política se comparada com a exposição midiática das empresas.

A análise de Mike Owen Benediktsson (2010) complementa o referencial teórico na medida em que nos ajuda a entender o papel da mídia na identificação e construção dos crimes de colarinho branco. De acordo com o autor, durante o processo de escrutínio público, percebe-se a tendência à punição individual em detrimento do desvio da organização como um todo, favorecendo a ideia de que existe uma “maçã podre” (culpa do indivíduo) no sistema em vez da corrupção endêmica. Também no capítulo 4 buscamos compreender o escândalo na sociedade contemporânea, tendo como referencial a teoria social do escândalo proposta por John Thompson (2002). Entendemos o escândalo da Lava Jato como um pseudoevento, conforme proposto por Boorstin (2012), que se inseriu em torrente midiática (GITLIN, 2003). A corrupção produz um discurso infamante e, portanto, é preciso entender a especificidade deste fenômeno na configuração enquanto escândalo a partir da cobertura midiática (ALDÉ E VASCONCELLOS, 2008; AVRITZER, 2016; AZEVEDO, 2010) e, principalmente, na sociedade contemporânea, a partir da ideia do surgimento da indústria anticorrupção (VAZ E VELASCO, 2017; KRASSTEV, 2002; WEDEL, 2012). Encerramos este capítulo com reflexões sobre transparência, reputação e confiança.

O capítulo 5 – “Transparência e *Accountability*: ‘desinfetantes’ da corrupção” – reúne os dados empíricos da pesquisa. Do ponto de vista metodológico, este estudo se baseou em entrevistas em profundidade com executivos e ex-executivos de empresas e/ou instituições ligadas ao escândalo. O período de realização das entrevistas foi pré-vaza Jato e isso deve ser

considerado. Enquanto pesquisadora, o desafio foi realizar este estudo com o objeto ainda em curso, lidando com a frustração e a dúvida de que as falas poderiam ser distintas, caso as entrevistas fossem realizadas em outro momento. De todo modo, considerando que a Lava Jato como um todo teve muitas dinâmicas, entendemos os relatos apresentados como percepções relevantes para a composição do retrato do que foi a Lava Jato a partir dos bastidores. Se, por um lado, as entrevistas poderiam dar elementos mais detalhados ou falas mais veementes acerca dessa Lava Jato na berlinda e revisitada, por outro, dificilmente as respostas empresariais à crise seriam diferentes. Como principal resposta, temos a ascensão do discurso de ética e integridade no dia a dia corporativo, bem como a adoção de medidas de *compliance* para o combate à corrupção.

1 BREVE HISTÓRICO DA OPERAÇÃO LAVA JATO

O objetivo deste capítulo é fazer uma breve contextualização histórica da operação Lava Jato, indicando de forma concisa o arcabouço jurídico-legal que amparou a criação da operação e a sustentou ao longo do tempo, a despeito da degradação institucional gerada. A recuperação do racional utilizado pelos principais expoentes da “República de Curitiba” – a saber, o então juiz Sergio Moro e o procurador da República Deltan Dallagnol – visa demonstrar como a linha de argumentação, baseada na intitulada “luta contra a corrupção”, foi amplamente reproduzida pela grande imprensa, estabelecendo uma narrativa hegemônica.

1.1 O arcabouço jurídico-legal

Compreender a Lava Jato enquanto fenômeno midiático requer, inicialmente, recapitular de forma concisa o arcabouço jurídico-legal que amparou a criação da operação e a sustentou ao longo do tempo. Mudanças legislativas significativas permitiram a ampliação dos mecanismos de combate à corrupção e, ao mesmo tempo, atenderam às exigências – tanto da sociedade brasileira quanto da comunidade internacional – por mais transparência na gestão pública. Em resposta às Jornadas de Junho de 2013⁷, a presidente Dilma Rousseff⁸ sancionou em 1º de agosto daquele ano a Lei nº 12.846/2013⁹, também conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa. O texto legal dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira. Ou seja, pune empresas por atos de corrupção contra a administração pública e as responsabiliza por práticas ilícitas como fraudes, ficando essas empresas sujeitas a multas equivalentes a 20% do seu faturamento, à interdição parcial das atividades ou até mesmo fechamento.

Para diminuir o pagamento da multa e atenuar as penalidades, a empresa, de acordo com a lei, pode fazer um acordo de leniência desde que reconheça o ato de corrupção e coopere com

⁷ Em junho de 2013, diversas cidades brasileiras, em especial, as capitais foram ocupadas por protestos e manifestações populares. Surgidas, inicialmente, por conta do aumento na tarifa dos transportes públicos, o movimento ganhou outros contornos e disputa de sentidos, em especial, relacionados aos gastos públicos com investimentos em grandes eventos esportivos – como a Copa do Mundo e as Olimpíadas -, à qualidade dos serviços públicos e à indignação relacionada à corrupção. No artigo “E a corrupção coube em 20 centavos”, Melo e Vaz produzem uma análise do período e assinalam que as jornadas de junho desdobraram diversos sentidos à medida que ocorriam, mas quando emergiu o combate à corrupção como pauta central todas as demais foram apropriadas e ressignificadas conservadoramente, pavimentando o movimento anticorrupção que permitiu a ascensão da Lava Jato. (MELO; VAZ, 2018)

⁸ Dilma Vana Rousseff, PT, 1º de janeiro de 2011 a 31 de agosto de 2016, foi a 36ª presidente do Brasil e afastada após um controverso processo de impeachment.

⁹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 21 jun. 2019.

as investigações. Caso o ato de corrupção tenha sido cometido por um funcionário ou dirigente, o executivo deverá se defender como pessoa física e a empresa pode ou não dar suporte jurídico. As empresas também podem ser punidas independentemente da responsabilização criminal de seus dirigentes.

A proposta, conforme divulgado na imprensa na época¹⁰ (2013), surgiu a partir de uma sugestão da Controladoria Geral da União (CGU). Na ocasião, o ministro Jorge Hage, da CGU, afirmou que, com a sanção da lei, o Brasil passou a atender as exigências da Organização para Cooperação e Desenvolvimento (OCDE), ajustando-se aos padrões já adotados em países desenvolvidos, tais como Estados Unidos e Inglaterra. Em entrevista ao *O Globo*, Hage disse que, caso a lei não fosse aprovada, o Brasil receberia uma avaliação negativa por parte do órgão internacional. Além de atender a demandas presentes nas Jornadas de Junho que clamaram pelo combate mais efetivo à corrupção, a lei também deu respostas a exigências internacionais.

Em outubro de 2014, a CGU divulgou em seu site o release “OCDE destaca iniciativas brasileiras de combate à corrupção empresarial e internacional”¹¹. Segundo o texto, o relatório de avaliação de implementação da Convenção da OCDE¹² elogiou, em especial, a Lei da Empresa Limpa, que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014. Outros aspectos positivos destacados foram o aumento do número de cooperações internacionais e intensificação da divulgação de aspectos relacionados à ética, integridade e prevenção da corrupção. Como se sabe, posteriormente, a cooperação internacional foi um dos fatores que impulsionaram as investigações da Lava Jato. A página do Ministério Público Federal (MPF) que explica o caso afirma que “pelo menos 12 países iniciaram suas próprias investigações a partir de informações compartilhadas por meio de acordos de cooperação internacional”¹³. Outro aspecto levantado no release da CGU foi a cobrança do órgão internacional, a OCDE, pelo aumento do número de processos judiciais, ainda considerado baixo.

Um dia depois da sanção da Lei Anticorrupção, em 2 de agosto de 2013, a presidente Dilma Rousseff sancionou a lei nº 12.850, que define organização criminosa como a “associação de 4 (quatro) ou mais pessoas estruturalmente ordenada e caracterizada pela divisão

¹⁰ Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/dilma-sanciona-lei-que-preve-punicao-para-empresas-envolvidas-em-corrupcao-9323844>. Acesso em: 21 jun. 2019.

¹¹ Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/noticias/2014/10/ocde-destaca-iniciativas-brasileiras-de-combate-a-corrupcao-empresarial-e-internacional>. Acesso em: 21 jun. 2019.

¹² Em 30 de novembro de 2000, o Vice-Presidente da República, no exercício do cargo de Presidente da República, Marco Maciel, assinou o decreto nº 3.678, promulgando a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm. Acesso em: 21 jun. 2019.

¹³ Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em 21 jun. 2019.

de tarefas, ainda que informalmente, com objetivo de obter, direta ou indiretamente, vantagem de qualquer natureza”¹⁴. A legislação também aborda a investigação criminal, incluindo os meios de obtenção de provas, entre os quais a chamada “colaboração premiada”. O relatório da OCDE¹⁵, de outubro de 2014, parabeniza o Brasil pelas possibilidades de aplicação de sanções trazidas pela Lei de Organização Criminosa e recomenda que o Grupo de Trabalho “acompanhe o uso de acordos de colaboração premiada pós-sentença para assegurar que as sanções continuem efetivas, proporcionais e dissuasivas”.

Ressalta-se que, em 2019, o Valor Econômico¹⁶ noticiou que membros do Grupo Antissuborno da OCDE vieram ao Brasil manifestar preocupação com a Lei de Abuso da Autoridade¹⁷ e a paralisação de investigações baseadas em informações do Coaf. O objetivo da visita que contou com encontros com diversas autoridades era avaliar a capacidade do Brasil em cumprir os compromissos estabelecidos de combate à corrupção. De acordo com o veículo, a programação também incluiu discussões sobre interferências de auditores do Tribunal de Contas da União (TCU) nos acordos de leniência firmados entre a CGU e as empresas envolvidas na Lava Jato. De acordo com a notícia, enquanto o TCU alega que os valores de ressarcimento acordados são ínfimos, a CGU sustenta que o tribunal não tem competência legal para interferir nas negociações.

A agenda dos representantes da OCDE com os PGR também foi extensa, com queixas dos procuradores sobre a decisão do Supremo que diz respeito à ordem das alegações finais, à remessa de processos de caixa dois para a Justiça Eleitoral (alegam que pode dificultar a elucidação de crimes) e aos efeitos sobre a prisão após o trânsito em julgado. Não identificamos reportagens que desdobraram os efeitos dessa visita, mas o tom da reportagem destaca o peso das reclamações ao órgão internacional.

¹⁴ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112850.htm. Acesso em: 21 jun. 2019

¹⁵ Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=2ahUKEwj8o7T95friAhVmHLkGHTzeA4gQFjAEegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.cgu.gov.br%2Fassuntos%2Farticulacao-internacional%2Fconvencao-da-ocde%2Farquivos%2Favaliacao3_portugues.pdf&usq=AOvVaw3Mo8ZBZTmhCmXwRFRVfAMo. Acesso em 21 jun. 2019.

¹⁶ Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2019/11/12/apreensiva-ocde-envia-grupo-a-brasilia.ghtml>. Acesso em 27 jun. 21.

¹⁷ A lei número 13.869/19, conhecida como lei contra o abuso de autoridade por parte de servidores públicos e autoridades, entrou em vigor em 2020 e foi considerada uma reação política aos excessos cometidos pela operação Lava Jato. Dentre as práticas que se tornaram comuns e passaram a ser passíveis de punição estão a condução coercitiva de testemunhas e investigados e quebra de segredo de Justiça sem autorização judicial. Apesar de parte das ações já ser proibida, a nova legislação prevê penas maiores e a inclusão de membros do Legislativo, Judiciário, Ministério Público, tribunais e conselhos de conta.

Outra mudança legislativa que merece atenção ocorreu em 2012, quando a presidente Dilma Rousseff sancionou a lei nº 12.683/12 com o objetivo de tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro¹⁸. A nova legislação alterou itens da lei nº 9.613/98, sancionada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, que na época criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf). O diretor-executivo da Transparência Brasil, Manoel Galdino, explica no blog da entidade as mudanças¹⁹.

Em 1998, por exemplo, Fernando Henrique cria o COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras), vinculado ao Ministério da Fazenda, no bojo de legislação sobre lavagem de dinheiro. Chamadas de legislação de primeira geração de lavagem de dinheiro, requeriam o chamado crime antecedente, isto é, que se comprovasse um crime específico (a partir de uma lista) como origem do dinheiro. A essa época, corrupção não fazia parte do rol de crimes antecedentes. O objetivo era mais combater tráfico de drogas, por exemplo. Posteriormente, já sob o governo Dilma, qualquer crime pôde ser um crime antecedente, incluindo aí, portanto, a corrupção. Ou seja, é a partir de 2012 que o crime de lavagem de dinheiro pode ter como origem dinheiro ilegal de corrupção. Até 2012, por exemplo, Lula não poderia ser condenado por lavagem de dinheiro no caso do Triplex. (GALDINO, 2018, meio digital).

Em relação ao combate à corrupção, Galdino destaca também a importância da criação, em 2003, da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA) e da Controladoria Geral da União. Também em 2003, o poder Judiciário criou as varas especializadas em lavagem de dinheiro, da qual Sérgio Moro era um dos juízes titulares. O diretor-executivo da Transparência Brasil destaca ainda como avanços que, a partir do governo Lula, a Polícia Federal ganhou mais recursos e autonomia e o presidente passou a escolher para o cargo de procurador geral da República o nome eleito pela categoria. Assim, Galdino afirma “o aperfeiçoamento institucional no combate à corrupção por parte dos governos do PT foi completamente responsável pela possibilidade de existir uma Lava Jato”²⁰.

No site institucional, a ENCCLA se posiciona como uma rede de articulação entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário que atua, principalmente, nas esferas federal e estadual. O Ministério Público de diferentes esferas também integra as discussões. Anualmente, são elaboradas e pactuadas pelos membros da ENCCLA as chamadas Ações. Cada ação conta com um Grupo de Trabalho específico que se reúne mensalmente e se torna responsável por produzir relatórios e dados relacionados à temática definida. A página da rede informa também que “no cenário mundial, a ENCCLA tem cumprido papel essencial para atender, ainda, as

¹⁸ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112683.htm, acesso em 15 de julho de 2019.

¹⁹ Disponível em <https://www.transparencia.org.br/blog/breve-historia-do-combate-a-corrupcao/#more-271>, acesso em 15 de julho de 2019.

²⁰ Disponível em: <https://www.transparencia.org.br/blog/breve-historia-do-combate-a-corrupcao/#more-271>. Acesso em 15 jul. 2019.

recomendações internacionais”²¹. Já a CGU implementou a ideia de controle interno no governo federal²² no início do governo Lula.

Essas leis, reconhecidas internacionalmente e celebradas internamente no país por atender demandas reivindicadas pela sociedade brasileira em diferentes contextos históricos, foram muitas vezes consideradas, principalmente pela grande imprensa, como avanços e aperfeiçoamentos institucionais. No entanto, as mudanças legislativas trouxeram consequências desestabilizadoras para a vida política nacional com o advento daquele que é considerado um dos maiores escândalos de corrupção do mundo, conforme indicou o jornal britânico *The Guardian*²³.

1.1.1 Impactos das mudanças no desenrolar dos acontecimentos

Em *Lulismo*²⁴ em Crise, o cientista político André Singer (2018) inscreve a legislação contra organizações criminosas, sancionada por Dilma, como um dos quatro fatores que asseguraram o protagonismo da Lava Jato. Os outros três fatores foram, a saber, ter sido precedida pelo Mensalão²⁵; ter o apoio da direção da Polícia Federal, da Procuradoria-Geral da República (PGR) e do Supremo Tribunal Federal (STF), instituições dirigidas na época por pessoas nomeadas do período Lula²⁶ e Dilma; e a prisão dos empreiteiros.

A lei 12. 850, que regulamentou a colaboração premiada, transitava há 13 anos no Congresso, lembra Singer, e foi aprovada “no pacote legislativo organizado pelo presidente do Senado em virtude das manifestações de junho”. Embora o instituto colaboração premiada exista desde 1990, foi apenas com essa legislação que as regras ficaram mais claras. Singer explica:

²¹ Disponível em: <http://enccla.camara.leg.br/quem-somos>. Acesso em: 15 jul. 2019.

²² Mais informações sobre o histórico do órgão estão disponíveis em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/historico>. Acesso em 15 jul. 2019.

²³ Disponível em: <https://www.theguardian.com/world/2017/jun/01/brazil-operation-car-wash-is-this-the-biggest-corruption-scandal-in-history>. Acesso em: 15 jul. 2019.

²⁴ O termo “lulismo” foi proposto por André Singer para explicar o fenômeno “de representação de uma fração de classe que, embora majoritária, não consegue construir desde baixo as suas próprias formas de organização”. Nesse sentido, busca-se a expectativa de um Estado suficientemente forte para diminuir a desigualdade, mas sem ameaçar a ordem estabelecida do capital vigente. (SINGER, 2009)

²⁵ Em 6 de junho de 2005, o então deputado Roberto Jefferson denunciou em uma entrevista à *Folha de São Paulo* que parlamentares federais recebiam uma “mesada”, com dinheiro público desviado, para que votassem a favor do governo federal. Cunhou-se, então, o termo mensalão e os veículos de comunicação passaram a competir fortemente por novas evidências contra autoridades da República, em especial, figuras ligadas ao Partido dos Trabalhadores. (MIGUEL, 2007)

²⁶ Luiz Inácio Lula da Silva, PT, 1º de janeiro de 2003 a 1º de janeiro de 2011.

Do ponto de vista prático, o delegado e o procurador passaram a poder estabelecer acordos de colaboração premiada, quando antes só o juiz podia fazê-lo. Depois da nova lei, o juiz apenas homologa o acordo. Com isso, a nova legislação deu mais poder à Polícia Federal e ao Ministério Público. Em segundo lugar, incorporou a figura do perdão judicial e da substituição da pena de prisão por pena restritiva de direitos entre os benefícios possíveis ao colaborador, aumentando o rol de instrumentos à disposição de policiais e procuradores. A lei também ampliou a caracterização dos crimes de formação de organização criminosa, tornando-a mais aplicável às atividades políticas. Por fim, consagrou maior latitude para as prisões preventivas, as quais foram fundamentais na Lava Jato. (...) Nesse contexto, vale a pena mencionar o suposto diálogo entre Cardozo e o empresário Joesley Batista a respeito da 12.850, tal como relatado pelo dono da JBS em gravação de 2017. Joesley: “Ô Zé [...], lembra aquela vez que a gente jantou? [...]. Você lembra que tava feliz, comemorando da lei de combate ao crime organizado?”. Cardozo: “Puuuta cagada, Joesley. Nos enganaram. [...] Aprovamos essa lei, pensando no crime organizado, no narcotráfico. Eu e a Dilma, rapaz, nos enganaram”. (SINGER, 2018, e-book)

O pesquisador Temístocles Murilo Oliveira Júnior (2019) inscreve os dois marcos jurídicos acima descritos – incluindo também a Lei de Acesso à Informação (nº 12.527/2011) e a Lei de Conflito de Interesses (nº 12.813/2013) – no conjunto de reformas anticorrupção na Era Lava Jato. A Lei de Acesso à Informação²⁷ e a Lei de Conflito de Interesses, sancionada em maio de 2013, segundo o autor, foram impulsionadas, principalmente, pela CGU no que seria o estágio de monitoramento da *accountability*,²⁸ constituindo-se como medidas de prevenção da corrupção e estímulo à promoção da transparência. Nesse sentido, contribuíram com diretrizes, regras e procedimentos.

No que diz respeito ao fortalecimento do estágio de investigação da *accountability*, Temístocles Júnior destaca o quanto a Lei Anticorrupção e, especialmente, a Lei das Organizações Criminosas criaram um contexto de disputa de protagonismo das instituições – em especial o Ministério Público e a Polícia Federal – para condução e celebração da “delação premiada” após a eclosão da Lava Jato, criando um contexto de cultura do escândalo que se caracteriza por uma “proliferação excessiva e, muitas vezes, manipulada de escândalos políticos” (OLIVEIRA JÚNIOR, 2019, p. 1058). Nesse sentido, a competição se deu a partir de medidas administrativas e judiciais e constrangimentos midiáticos dessas instituições em busca de retornos positivos por reputação e poder.

²⁷ Em 24 de janeiro de 2019, primeiro mês do governo Jair Bolsonaro, um decreto mudou a regulamentação da Lei de Acesso à Informação para permitir que cargos comissionados possam classificar informações oficiais com o grau máximo de sigilo: ultrassecretos (25 anos) e secretos (15 anos). A medida, na prática, amplia o número de documentos sigilosos. No mês seguinte, em 19 de fevereiro, os deputados derrubaram o decreto presidencial.

²⁸ *Accountability*, em geral, traduzido como prestação de contas. É um conceito com vasta discussão teórica, que no âmbito desta tese não será aprofundado. De modo geral, esta prestação de contas está associada à responsabilidade, fiscalização e controle social dos tomadores de decisão seja em organizações públicas ou privadas. O objetivo é dar mais transparência das ações.

Em relação ao arcabouço legislativo que sustenta os efeitos políticos da Lava Jato, o cientista político Luís Felipe Miguel (2018) assinala ainda a Lei da Ficha Limpa, nascida de um projeto de iniciativa popular, aprovada no Congresso e sancionada em 2010. O texto legal que prevê a inelegibilidade de pessoas condenadas pela Justiça em segunda instância inviabilizou a tentativa do ex-presidente Lula de concorrer às eleições de 2018. Para o autor, a lei é uma das primeiras marcas da espiral punitivista que se iniciou no governo do PT e se aprofundou após o processo de *impeachment* da presidente Dilma Rousseff em 2016²⁹. Do ponto de vista prático, a lei determina a “tutela do Judiciário sobre a soberania do povo” (MIGUEL, 2018, e-book), repousando “em duas premissas: que as decisões dos tribunais são imunes à manipulação política e que o povo, condenado a ter baixo discernimento sobre as questões públicas, sempre será manipulado por maus candidatos” (MIGUEL, 2018, e-book).

A degradação institucional causada pela Lava Jato é objeto de reflexão de Leonardo Avritzer (2018). O cientista político aponta que a operação se baseia na reinterpretação de três marcos legais – lei das Organizações Criminosas (que permite o enquadramento legal de qualquer grupo com mais de quatro pessoas), o instrumento da delação premiada (distorcido na Lava Jato devido ao papel do juiz nas delações e a ausência do sistema de júri em crimes deste tipo) e a prisão preventiva em relação aos critérios para condenação por corrupção. Nesse sentido, analisa que a Lava Jato pode ser compreendida a partir de três momentos. Inicialmente, a operação pode ser considerada um avanço por revelar a corrupção dentro da Petrobras, mas,

²⁹ Em 2 de dezembro de 2015, o então presidente da Câmara dos Deputados, Eduardo Cunha, aceitou o pedido de impeachment da presidente de Dilma. Em maio de 2016, o Senado Federal aprovou a instauração do processo de impeachment, concluído em agosto daquele ano. É importante ressaltar que adotamos a nomenclatura impeachment por se referir ao processo instaurado naquele momento. O episódio é bastante controverso, sendo caracterizado também como um golpe parlamentar, pois apesar da reeleição da candidata petista, o Congresso Nacional eleito naquele momento tinha uma pauta prioritária moralmente conservadora e atuação fisiológica. Conforme ressalta Limongi (2017), da base do governo, mais parlamentares votaram contra do que favor da presidente e dos doze partidos que a apoiavam, nove passaram a integrar o governo Temer. Além disso, o cientista político aponta que Cunha, assim como os demais deputados, já tinha uma grande expectativa de que o governo federal poderia neutralizar a Operação Lava Jato. Ressalta-se que parte da academia já reconhece o episódio como “golpe de 2016”. O cientista político Luís Felipe Miguel, da Universidade de Brasília, em 2018, ministrou o curso “O golpe de 2016 e o futuro da democracia no Brasil”. Na época, o fato foi alardeado pela imprensa, que apoiou amplamente o impeachment, e o Ministério da Educação pediu apuração da disciplina e repudiou a inclusão do curso na instituição federal de ensino. Em nota, divulgada pela assessoria, alegou que a disciplina “traz indicativos claros de uso de toda uma estrutura acadêmica, custeada por todos os brasileiros com recursos públicos, para benefício político e ideológico de determinado segmento partidário” (Correio Braziliense, 2018). O episódio, entendido pela comunidade acadêmica como uma tentativa de censura e de desrespeito à autonomia universitária, provocou uma proliferação de iniciativas em diversas universidades federais e estaduais, ampliando o consenso a respeito do assunto. No que diz respeito a esta pesquisa, corroboramos o entendimento de que o impeachment pode ser tratado como um golpe parlamentar. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2018/02/21/interna_cidadesdf,661416/curso-da-unb-com-o-tema-golpe-de-2016.shtml. Acesso em: 03 mar. 2021; e <https://www.brasildefato.com.br/2018/05/16/universidades-que-ofertaram-cursos-sobre-o-golpe-de-2016-se-reunem-em-curitiba>. Acesso em: 03 mar. 2021.

a partir da 7ª fase, fica mais clara a politização das investigações por meio de vazamentos seletivos, o que coincidiu com a campanha eleitoral de 2014.

É a partir deste ponto de inflexão e delimitada à participação das empresas no escândalo midiático que se circunscreve esta pesquisa. Conforme assinala Avritzer (2018), as delações premiadas dos empreiteiros podem ser consideradas outro elemento de desequilíbrio trazido pela Lava Jato. Foi a partir da 7ª fase que a prisão preventiva passou a ser utilizada como objetivo de pressionar a delação premiada. Nesse sentido, a prisão dos executivos visava alcançar os membros do sistema político. A corrupção na Petrobras ficou em segundo plano, configurando uma “estratégia de criminalização seletiva do sistema político” (AVRITZER, 2018, p. 41). O autor demonstra, em seu levantamento, como em troca de delações políticas o juiz Moro reduziu em quase trinta vezes a pena de ex-diretores da Petrobras, condenados por corrupção sistêmica.

A delação premiada, instituto que no direito americano recebe o nome de *plea bargain*, foi introduzida no Direito Penal brasileiro em 2013, com a Lei n. 12.850. No caso da Operação Lava Jato, ela foi associada a uma mudança da interpretação da prisão preventiva, mudança essa surpreendentemente sustentada pelas cortes superiores, com exceção do STF. Ressalte-se, nesse caso, que a ideia de prêmio não está apenas no nome, mas é parte essencial da estratégia da Lava Jato. A redução de pena dos réus confessos de corrupção sistêmica confere, ao juiz, perigoso poder discricionário e cria um forte desequilíbrio do ato de julgar. Assim, réus confessos que aderiram à delação premiada puderam passar o Natal de 2015 em casa, ao passo que suspeitos sem condenação não tiveram acesso ao mesmo benefício. Alguns réus empreiteiros aderiram à delação premiada depois de sofrerem pressões no cárcere ou terem informações da vida pessoal vazadas para a imprensa. (AVRITZER, 2018, p. 40).

O terceiro momento, indica Avritzer, aconteceu no início de 2016, quando o sistema judiciário ratificou decisões de Moro, assegurando o que o cientista político considerou um “sinal verde para politização completa da Lava Jato” (AVRITZER, 2018, p. 42). E, assim, a ação política se tornou tão desenfreada que perdeu a necessidade de justificar operação a partir de delitos cometidos na Petrobras, e as delações eram quase que imediatamente vazadas à imprensa. O fato curioso, aponta Avritzer, é a pessoalização. Enquanto contribuições ao PSBD e ao Instituto FHC eram objetos de vista grossa, as conferências do ex-presidente Lula pagas pela Odebrecht foram criminalizadas. Segundo o cientista político, ao operar com hipóteses, negar a presunção de inocência, substituindo-a por prisões preventivas que têm como objetivo forçar a delação, a força tarefa promove a “criação de uma justocracia que alega se legitimar em um interesse público não sancionado democraticamente para criminalizar o sistema político” (AVRITZER, 2018, p. 43)

Embora o arcabouço jurídico-legal não seja o objeto central desta pesquisa, ilustrá-lo ajuda a entender como esses instrumentos – e, conforme assinala Avritzer (2018), sua reinterpretação – pavimentaram a execução da Lava Jato. E, assim, tendo como um dos principais fios condutores as delações de executivos ligados às empreiteiras, a operação cresceu, sendo fomentada pelo amplo respaldo midiático e sustentada pelo discurso anticorrupção. As consequências e seus respectivos impactos se fazem presente na vida política nacional.

1.2 A Lava Jato segundo seus idealizadores e apoiadores: compreensão da estratégia jurídico-comunicacional

Em 17 de março de 2014, a Polícia Federal deu início à operação Lava Jato, unificando quatro investigações em curso que tinham como foco a ação ilegal de doleiros na prática de crimes financeiros e desvios de recursos públicos. O nome da operação referenciava uma rede de lavanderias e um posto de combustíveis de Brasília que eram usados para fazer a movimentação financeira para “lavar” o dinheiro de pessoas físicas e jurídicas. Em abril de 2014, foi designada a força-tarefa do Ministério Público Federal do Paraná para acompanhar o trabalho. No desenrolar das investigações, identificou-se originalmente na Petrobras, um esquema de corrupção que envolvia o pagamento de propina de grandes empresas oriundas do segmento de construção civil a funcionários públicos e políticos. A Lava Jato rapidamente cresceu e ampliou sua atuação para além do Paraná, contando com núcleos no Distrito Federal, Rio de Janeiro e São Paulo.

A página “Entenda o caso”, disponível no site do Ministério Público Federal, informa que a operação Lava Jato é “a maior iniciativa de combate à corrupção e lavagem de dinheiro”, sendo responsável por apresentar “resultados eficientes, com a prisão e a responsabilização de pessoas de grande expressividade política e econômica, e recuperação de valores recordes para os cofres público”. O gigantismo da operação também é ressaltado na página da Polícia Federal (PF) dedicada ao caso que afirma: “As condenações, amparadas em amplas provas produzidas pela PF, decorreram naturalmente da constatação inequívoca de que se revelou um vasto esquema de corrupção e desvio de recursos públicos sem paralelos na história brasileira”³⁰.

³⁰ A página da Polícia Federal que se refere ao caso Lava Jato estava desatualizada no momento da consulta e, em setembro de 2021, já estava fora do ar. Parece ter sido lançada por ocasião do 3º ano de aniversário da operação e informa apenas até a 52ª fase. Até a presente data, agosto de 2020, chegou à 71ª fase. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato>. Acesso em: 08/08/21.

Se inicialmente a operação apurava os desvios de contratos com a Petrobras, a operação parece ter se tornado uma espécie de marca do MPF a partir da diversidade de desdobramentos encontrados. A própria entidade declara, em seu site, que o caso “avança em diversas frentes tanto em outros órgãos federais, quanto em contratos irregulares celebrados com governos estaduais”³¹. De forma esquemática, o órgão explica os principais atores da Lava Jato, tendo como origem as empreiteiras. A explicação foi amplamente circulada na imprensa. Essas empreiteiras, por meio de um cartel, combinavam os preços nos processos licitatórios da Petrobras. Os funcionários da empresa, por sua vez, tinham conhecimento e favoreciam essas companhias como, por exemplo, por meio de contratos de aditivos. Os operadores financeiros garantiriam que os repasses chegassem aos beneficiários. E, neste mapa de atores, o MPF elenca, por fim, os agentes políticos. Outro aspecto reforçado institucionalmente pelo Ministério Público Federal foi a parceria entre os órgãos, conforme o trecho a seguir ilustra:

O Ministério Público Federal e a Polícia Federal trabalharam de modo integrado. Ambos foram e são essenciais para o sucesso do caso. As medidas solicitadas à Justiça e operacionalizadas pela Polícia foram feitas com o aval e concordância do Ministério Público, e as atividades dos procuradores da República contaram com a concordância e o apoio da PF. O caso é um exemplo de união de esforços para lutar contra a corrupção, a impunidade e o crime organizado. (MPF, 2020)

No esforço investigativo, o MPF também declara o apoio de outros órgãos como a Receita Federal, o Conselho de Controle das Atividades Financeiras (Coaf), o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), a Controladoria Geral da União, o Departamento de Recuperação de Ativos e de Cooperação Jurídica Internacional (DRCI), do Ministério da Justiça e, por fim, da própria Petrobras que é considerada pelo Ministério Público como a “vítima”, que encaminhou um grande volume de informações para a instituição de Justiça.

No livro *A luta contra a corrupção*, o procurador do Ministério Público Deltan Dallagnol (2017), coordenador da operação Lava Jato, relacionou os quatro fatores estruturantes da Lava Jato: acordos de colaboração feitos pelo Ministério Público Federal, avanços por fases – que ele chama de ‘pulsos’ –, cooperação entre diversos órgãos nacionais e internacionais e comunicação social (DALLAGNOL, 2017, p.121). Segundo o relato, o apoio da opinião pública ajudou a enfrentar “poderosos interesses políticos e econômicos, por ser capaz de neutralizar os ataques que vêm de fora do sistema judicial” (DALLAGNOL, 2017, p.125). As táticas também são detalhadas em outros trechos:

³¹ Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em: 08/08/21.

A estratégia de pulsos, com buscas e apreensões separadas por um período relativamente curto de tempo, foi uma inovação. Essa era uma boa forma de fazer com que a opinião pública não deixasse de acompanhar o desenvolvimento do caso, mantendo seu apoio à investigação (DALLAGNOL 2017, p.90).

Cada fase da operação passou a ser amplamente divulgada para que a população ficasse informada sobre os desdobramentos do caso. O olhar atento da sociedade estimulou os agentes públicos que lidavam com a operação a torná-la uma prioridade, evitando que caísse na “vala comum” em que casos criminais demoram mais de uma década para serem julgados. Isso reduziu as chances de impunidade, incentivando os investigados a celebrarem acordos de colaboração. O apoio da opinião pública se mostrou imprescindível num caso que enfrenta poderosos interesses políticos e econômicos, por ser capaz de neutralizar os ataques que vêm de fora do sistema judicial (DALLAGNOL, 2017, p. 125).

Os acordos de colaboração – as “delações premiadas”³² – com a Justiça sustentaram o funcionamento da operação Lava Jato e foram combustíveis para manter o interesse midiático, sobretudo, quando revelavam os bastidores das relações entre os agentes econômicos e políticos. No livro-propaganda da operação, Dallagnol desabafa ainda sobre as “manobras tramadas nas sombras” para atacar a operação, destacando agressões morais por meio de notas divulgadas na imprensa e a “repetição insistente de um discurso que aponta supostos abusos jamais comprovados” (2017, p.125).

No momento de redação desta tese, a agência de notícias *The Intercept Brasil* iniciou a divulgação da série de reportagens “As mensagens secretas da Lava Jato” na qual expõe as conversas privadas de membros da força-tarefa com o juiz responsável pelo caso. Os diálogos são controversos, sobretudo, pelos conteúdos que mostram o viés político-partidário da operação e as relações, no mínimo, questionáveis entre membros do Ministério Público e o juiz responsável pelo julgamento, Sérgio Moro. Nas conversas, é possível identificar ainda como esses atores definiam estratégias para garantir a presença midiática buscando o apoio contínuo à operação.

No seu livro, Dallagnol se diz vítima de uma “guerra de comunicação” por aqueles que buscavam, em suas palavras, “atacar a investigação” (2017, p. 126). Cabe observar que a narrativa de ataque à Lava Jato continuou vigente por ocasião do escândalo: #VazaJato³³, que detalharemos mais adiante. Em uma análise maniqueísta, no livro, ele aponta como principais algozes, de um lado, os investigados com cargos e posições de visibilidade cujas principais

³² De acordo com a Lei n. 12.850, a colaboração premiada, também conhecida como delação premiada, é “o negócio jurídico processual e meio de obtenção de prova, que pressupõe utilidade e interesse públicos”. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12850.htm. Acesso em: 03 mar. 2021.

³³ Em contraposição à Lava Jato, a equipe do site *The Intercept* criou a série #VazaJato para divulgação das conversas travadas entre o juiz Sérgio Moro e membros da força tarefa. O conjunto das transcrições evidencia a parcialidade do então juiz no caso e trocas referentes ao andamento do processo.

decisões guiam o país – leia-se, os políticos – e, de outro, estariam os “empresários e executivos que contam com um enorme poder econômico e são capazes de se fazer ouvir por meio de suas assessorias de imprensa” (DALLAGNOL, 2017, p.126). O procurador diz ainda que a “batalha de informação na imprensa pode ter finalidades jurídicas, criando factóides com potencial de influenciar as decisões nos tribunais” (2017, p.126).

Como as revelações disponíveis no *The Intercept Brasil* demonstram, observa-se que a força-tarefa fez igualmente amplo uso dessa estratégia com a anuência do juiz. De acordo com Dallagnol, os articuladores contra a Lava Jato buscavam “criar uma atmosfera de ilicitude, uma neblina desfavorável sobre a investigação, a fim de que teses sobre supostas nulidades pudessem encontrar um ambiente mais favorável nas cortes” (2017, p. 127). Na verdade, o que a força-tarefa fez, com destreza e amplo apoio da imprensa, foi criar um clima amplamente favorável à operação. Para isso, reforçava que se tratava de uma investigação técnica e apartidária.

Além do livro de Dallagnol, é célebre o artigo “Considerações sobre a operação *Mani Pulite*”, de Sérgio Moro (2004), no qual ele avalia as condições institucionais para o combate à corrupção no Brasil contemporâneo, traçando paralelos com o contexto italiano no início da década de 1990³⁴. Conforme o próprio assinala, o processo contínuo de deslegitimação da classe política foi entendido como uma condição necessária para a continuidade da operação *Mani Pulite* à medida que assegurava o respaldo da opinião pública. Sabe-se o quanto a Lava Jato adotou o mesmo padrão de atuação, inclusive, com ameaças de renúncias coletivas aos seus cargos nos momentos em que se viam mais confrontados³⁵. Registra-se ainda a análise de Singer acerca do artigo de Moro:

Chama a atenção no artigo de Moro a referência ao papel desempenhado por mecanismos de exceção, como a detenção prolongada, o isolamento dos presos e até a difusão de informações falsas — por exemplo, a de que determinado preso teria concordado em falar, mesmo não sendo verdade, para que os outros, isolados, resolvam dizer o que sabem. Tais meios ficam justificados pelo fim a ser alcançado: a desmontagem do “sistema corrupto”, o que só acontece se participantes do esquema revelarem os fatos que conhecem. Os recursos excepcionais utilizados pelos

³⁴ A operação Mãos Limpas (*Mani Pulite*), ocorrida na Itália, foi considerada na época um marco na luta contra a corrupção ao desvendar um amplo esquema de propinas entre empresários e políticos. Coordenada pelo procurador da República Antônio Di Pietro conquistou amplo apoio da opinião pública e levou à extinção de vários partidos. Levou políticos, empresários e magistrados à prisão, alterando a correlação de forças do sistema político do país.

³⁵ Moro assinala como a equipe de procuradores italianos ameaçou renunciar coletivamente após o governo do primeiro-ministro Silvio Berlusconi abolir a pressão pré-julgamento para crimes de corrupção ativa e passiva. Em dezembro de 2016, a equipe brasileira também anunciou que renunciaria, caso Michel Temer sancionasse o projeto anticorrupção que incluía o crime de abuso de autoridades para magistrados e membros do Ministério Público.

profissionais da justiça são calculados e justificados para vencer o “sistema corrupto”, o qual seria extremamente poderoso. (...) Há no artigo visão precisa do rol jogado pelos meios de comunicação. Moro enxerga o combate ao sistema corrupto como uma espécie de guerra que opõe, de um lado, jovens e honestos profissionais da área jurídica e, de outro, velhos políticos envolvidos até o pescoço com propinas e desvios (...) a única salvação dos jovens estaria numa aliança bem-sucedida com a imprensa, a qual se torna a mola do sucesso. (Singer, 2018, e-book)

Moro, por sua vez, foi alçado pela imprensa à figura do herói que luta contra a corrupção. Essa imagem foi presente nas manifestações pró-*impeachment* de Dilma Rousseff, por exemplo. A imprensa o reconheceu como herói com a operação em curso, dando ainda mais credibilidade à sua ação. Em 2015, por exemplo, o jornal *O Globo* concedeu ao juiz o prêmio “Faz Diferença” na categoria personalidade do ano. Recebeu o reconhecimento diretamente do vice-presidente do grupo Globo, João Roberto Martinho, e do então diretor de redação de *O Globo*, Ascânio Seleme. No júri especial que o reconheceu estavam os jornalistas Aluizio Maranhão, Ancelmo Gois, Ascânio Seleme, Merval Pereira e Míriam Leitão, além do presidente da Firjan, Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira³⁶. Em 2016, recebeu a homenagem entre os 100 mais influentes da revista norte-americana *Time*. Também recebeu, em 2018, o título de Doutor *honoris causa* pela Universidade de Notre Dame, nos Estados Unidos.

O livro *Lava Jato: o juiz Sérgio Moro e os bastidores da operação que abalou o Brasil*, do jornalista Vladimir Netto (2016), repórter da rede Globo, é outro exemplo da construção narrativa de Moro enquanto herói da nação naquele momento. O livro que estampa o juiz na capa serviu de base para o roteiro da primeira temporada da série *O Mecanismo*, da Netflix. A seguir, seguem trechos da biografia de Moro por Netto como um personagem central para o sucesso da Lava Jato:

Nascido em 1972, Sergio Moro faz parte de uma nova geração de juízes, formada depois da Constituição de 1988, que trabalha com afinco em busca de resultados. Moro chega cedo ao trabalho e mostra desconforto com a notoriedade que ganhou. Seus funcionários dizem que é um líder seguro, mas que no trato pessoal é discreto, até meio tímido. De hábitos modestos, gostava de ir para o trabalho de bicicleta e de almoçar em casa ou no “bandejão” do prédio da Justiça Federal, em meio aos servidores. (...) São os hábitos simples e os pequenos detalhes do cotidiano que ajudam a revelar um pouco mais sobre o juiz que conduz com maestria os processos da Lava Jato. (NETTO, 2016, p. 44-45)

³⁶ Disponível em <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2015/03/juiz-da-lava-jato-ganha-premio-de-personalidade-do-ano-do-globo.html>, acesso em 19/06/2019.

A proximidade de Vladimir Netto – que é filho da jornalista Miriam Leitão – com Sérgio Moro ficou ainda mais evidente quando a sua esposa Giselly Siqueira³⁷ se tornou assessora especial de Comunicação após o juiz se tornar ministro do governo de Jair Bolsonaro. Em julho de 2019, por ocasião do escândalo da #VazaJato, ela pediu demissão um dia após o então ministro solicitar licença do cargo. Anteriormente, Siqueira passou por assessorias de comunicação de outros órgãos da estrutura do judiciário como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Em 2016, ao jornal *O Estado de S. Paulo*, ao ser perguntado se pretendia sair candidato a um cargo eletivo ou se entraria para a política, Sérgio Moro respondeu: “Não, jamais. Jamais. Sou um homem de Justiça e, sem qualquer demérito, não sou um homem da política”³⁸. A negativa enfática foi reproduzida em outros veículos, conforme lembrou a *Folha de São Paulo* quando anunciou que Sérgio Moro aceitou o convite para ser o titular do Ministério da Justiça e da Segurança Pública na gestão de Jair Bolsonaro.

Ao longo de sua magistratura, atuou diversas vezes para afetar a vida política nacional. Às vésperas do primeiro turno das eleições presidenciais de 2018, por exemplo, Moro retirou o sigilo do depoimento, concedido em abril daquele ano, pelo ex-ministro da Fazenda Antônio Palocci como parte da sua delação premiada. Em 16 de agosto de 2020, a Polícia Federal concluiu o inquérito e informou que a delação foi inventada, tendo como únicos elementos de corroboração notícias de jornais que, na coleta de provas, não se confirmaram³⁹. O próprio convite para atuar como um dos superministros teria surgido na campanha presidencial de 2018 quando foi convidado durante a campanha eleitoral pelo economista Paulo Guedes para participar do futuro governo de Jair Bolsonaro (Partido Social Liberal - PSL), conforme declarou o vice-presidente eleito, general Hamilton Mourão (Partido Renovador Trabalhista Brasileiro - PRTB)⁴⁰.

Em 24 de abril de 2020, Sérgio Moro pediu exoneração do cargo de ministro da Justiça, alegando interferência política do presidente. Bolsonaro exonerou o diretor-geral da Polícia Federal, Maurício Valeixo, que havia sido indicado por Moro. Ao assumir com a promessa de autonomia e “carta branca”, o ministro, no entanto, não conseguiu emplacar suas pautas, tal

³⁷ Disponível em <https://revistaforum.com.br/assessora-de-comunicacao-de-moro-nora-de-miriam-leitao-pede-demissao-do-cargo/>, acesso em 03/03/2021.

³⁸ Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/11/em-2016-moro-disse-a-jornal-que-jamais-entraria-para-a-politica.shtml>. Acesso em: 03 mar. 2021.

³⁹ Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-ago-16/delegado-pf-mostra-delacao-palocci-foi-inventada>. Acesso em: 16 jul. 2019.

⁴⁰ Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2018/11/01/moro-foi-convidado-para-ministerio-ainda-na-campanha-diz-mourao.ghtml>. Acesso em: 03 mar. 2021.

como idealizara. O retorno do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf) para o Ministério da Economia foi uma das primeiras derrotas política na composição de forças do superministério. As revelações da Vaza Jato, embora não tenham sido suficientes para derrubá-lo, contribuíram para diminuir a sua reputação. Paulatinamente, o seu papel no governo foi encolhendo.

A aprovação do “pacote anticrime”, em dezembro de 2019, não contemplou itens considerados importantes para Moro, como, por exemplo, a prisão em segunda instância⁴¹. Outro item que o então ministro propunha era um mecanismo chamado “*plea bargain*” (transação penal), inspirado no modelo norte-americano, segundo o qual o acusado ao fazer um acordo com o Ministério Público se declara culpado em troca de vantagens. A crítica a este modelo se baseava na concentração excessiva de poder no MP e no risco de inocentes confessarem e serem punidos por crimes que não cometeram. Em 9 de janeiro de 2019, antes ainda de o pacote ser apresentado ao Congresso, a Associação Nacional dos Procuradores da República (ANPR) divulgou uma nota pública para manifestar apoio à adoção desta proposta no Brasil⁴².

Outro personagem exaltado na obra de Vladimir Netto, além do juiz Sérgio Moro, é o procurador Deltan Dallagnol que, segundo o jornalista, mostraria “ao longo da operação suas qualidades de líder e comunicador” (2016, p.38). Dallagnol também ficou conhecido como o procurador do PowerPoint⁴³. Por estar fortemente ancorado na perspectiva dos idealizadores da operação Lava Jato, o livro pode ser considerado importante peça narrativa deste escândalo e de apoio à operação, como se observa nas palavras elogiosas descritas abaixo.

Os procuradores da força-tarefa da Lava Jato não se limitaram ao trabalho áspero de desmontar uma organização criminosa que unia, num só caso, os maiores empreiteiros do país e os principais partidos da base do governo. Eles perceberam que era necessário modificar e fortalecer a lei para que o Brasil não se tornasse presa fácil dos políticos e empresários corruptos. Fizeram uma proposta para acabar com a impunidade no país, “As 10 medidas contra a corrupção”, que conseguiu mais de 2 milhões de assinaturas e virou um projeto de lei de iniciativa popular. (...) cada movimento da Lava Jato foi determinando a agenda política do Brasil, levando o país a se concentrar na tarefa histórica de combater a corrupção (NETTO, 2016, p. 8)

⁴¹ Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-50673251>. Acesso em: 03 mar. 2021.

⁴² Disponível em: <https://www.anpr.org.br/imprensa/noticias/17995-anpr-apoia-a-implementacao-do-modelo-plea-bargain-no-pais>. Acesso em: 03 mar. 2021.

⁴³ O esquema gráfico com diversos crimes e acusações criminais dispostos em círculos tinha o nome de Lula como uma espécie de “comandante” do esquema de corrupção. Em virtude do episódio, a defesa do ex-presidente interpôs um recurso de apelação contra o procurador da República por danos morais, considerando que as acusações não tinham relação com a denúncia apresentada. O pedido, no entanto, foi negado. Disponível em: <https://www.jota.info/justica/lula-deltan-power-point-05092018>. Acesso em: 23 abr. 2019.

A relação estreita entre Moro e Dallagnol ficou ainda mais evidente por ocasião das revelações da Vaza Jato. Em 26 de novembro de 2019, o CNMP já havia aplicado uma penalidade de advertência a Dallagnol por ele ter afirmado, durante uma entrevista à Rádio CBN, que o STF, em algumas decisões, passa uma mensagem de leniência a favor da corrupção⁴⁴. Às vésperas do julgamento no Conselho Nacional do Ministério Público que poderia remover Deltan Dallagnol da coordenação da força tarefa, previsto para ocorrer em 18 de agosto de 2020, Moro também o defendeu publicamente⁴⁵, destacando o protagonismo do procurador à frente da operação. O pedido de remoção que seria julgado, no entanto, foi retirado da pauta após o ministro Celso de Mello, do STF, no dia anterior (17/08/2020), suspender a tramitação dos dois processos⁴⁶ pelos quais Dallagnol seria julgado. Com a suspensão, Mello acolheu o pedido da defesa do procurador que argumentava não ter tido assegurado o direito à ampla defesa. Em 1º de setembro de 2020, Dallagnol deixou o comando da força-tarefa⁴⁷. Alegou problemas de saúde da filha. Alessandro José Fernandes de Oliveira, que foi o procurador com mais tempo de casa na procuradoria do Paraná a manifestar interesse pelo posto, o assumiu⁴⁸.

Ainda sobre a perspectiva de Netto sobre a Lava Jato, o ponto em que a operação ganha mais escala e visibilidade, em especial, pela inclusão de grandes empresas brasileiras no rol das investigações, ocorre a partir da delação do ex-executivo da Petrobras, Paulo Roberto Costa. Homologada pelo Supremo Tribunal Federal em setembro de 2014, a delação teria sido o ponto de partida para revelar publicamente o funcionamento da triangulação “Políticos-Governo-Empreiteiras”. Se, no início da operação, as investigações estavam concentradas nos doleiros e na Petrobras, uma empresa pública, a partir da 7ª fase, realizada em 14 de novembro de 2014 e

⁴⁴ Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-nov-26/deltan-dallagnol-advertido-cnmp-criticas-supremo>. Acesso em: 08 ago. 2021.

⁴⁵ Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/2020/08/17/moro-defende-deltan-e-lava-jato-antes-de-julgamento-de-afastamento-do-mpf>. Acesso em: 03 mar. 2021.

⁴⁶ As ações contra Deltan Dallagnol são movidas pelos senadores Renan Calheiros (MDB-AL) e Kátia Abreu (PP-TO). O primeiro alega que o procurador fez campanha na *internet* para atacá-lo e isso teria impactado as eleições para a presidência do Senado. Já Abreu apresentou formalmente um pedido de remoção, afirmando que o procurador foi alvo de 16 reclamações disciplinares no conselho e deu palestras remuneradas. Além disso, questiona o acordo com a Petrobras para que R\$ 2,5 bilhões recuperados fossem direcionados para a Fundação da Lava Jato. Após a saída de Dallagnol da força tarefa, Abreu mudou o pedido, solicitando a abertura de um processo disciplinar, em especial, considerando a tentativa de criar uma Fundação. O pedido de abertura foi acatado. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/08/17/celso-de-mello-suspende-processos-contra-dallagnol-em-conselho-do-mp.ghtml> e <https://www.poder360.com.br/lava-jato/cnmp-abre-investigacao-disciplinar-contra-deltan-dallagnol/> Acesso em: 03 mar. 2021.

⁴⁷ Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/2020/09/01/deltan-dallagnol-vai-deixar-a-lava-jato>. Acesso em: 03 mar. 2021.

⁴⁸ Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-09-01/simbolo-da-lava-jato-deltan-dallagnol-deixa-a-forca-tarefa-em-meio-a-duvidas-sobre-o-futuro-da-operacao.html>. Acesso em: 03 mar. 2021.

intitulada de *O Juízo Final*, executivos da alta direção de várias empreiteiras foram presos. De acordo com a Polícia Federal⁴⁹, nesta operação foram cumpridos 85 mandados judiciais: seis de prisão preventiva, 21 de prisão temporária, nove de condução coercitiva e 49 de buscas nos estados do Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco, além do Distrito Federal. Além disso, decretou-se o bloqueio de aproximadamente R\$ 720 milhões em bens pertencentes a 36 investigados. O jornalista Vladimir Netto narra com detalhes a prisão dos executivos.

Alguns investigados deram a impressão de que já estavam esperando essa fase acontecer. Vários deles tinham viajado para o exterior, principalmente, em agosto, quando surgiram as primeiras notícias de que Paulo Roberto Costa havia confessado. Outros zeraram as contas bancárias. Muitos dormiam em hotéis, cada dia num lugar diferente, e foram encontrados fora de casa no dia da operação. O presidente da Queiroz Galvão, Idelfonso Colares Filho, por exemplo, foi preso no Rio de Janeiro. A suspeita da PF era de que ele tinha dormido no Hotel Fasano, de frente para a praia de Ipanema, cuja diária chega a mais de 2 mil reais. O presidente da OAS, José Aldemário Pinheiro Filho, o Léo Pinheiro, também não estava em casa, tinha viajado de jatinho para a Salvador (...) Gerson Almada, que era vice-presidente da Engevix, foi preso na manhã seguinte. (...) o caso que mais chamou atenção ocorreu na sede da OAS. Quando a equipe de 16 investigadores chegou à portaria, às seis e meia da manhã, três advogados da empresa já estavam de plantão e se apresentaram como representantes da empresa. Os policiais perguntaram o que eles estavam fazendo lá na hora. Eles responderam que tinham o costume de chegar cedo. (NETTO, 2016, p.91-92)

Todos esses fatos foram amplamente divulgados na imprensa na ocasião. A citação anterior ilustra como a prisão dos executivos contribuiu para dar uma ampla legitimidade à operação perante a opinião pública. Em uma espécie de cruzada, a operação Lava Jato conseguiu alcançar, pela primeira vez, os empresários poderosos e ricos. Posteriormente, outras empresas públicas como Eletronuclear e a BR Distribuidora, e privadas – como a Andrade Gutierrez e a Odebrecht – também seriam envolvidas nos escândalos. A sétima fase foi emblemática, de acordo com Netto, porque

Os delegados estavam motivados, viam a oportunidade de ter um resultado efetivo e de forte carga simbólica para o país. Não era a primeira vez que empreiteiros iam presos no Brasil, mas nunca tantos executivos foram levados juntos para a cadeia numa operação policial – principalmente se considerarmos o tamanho das empresas, a importância delas e a renda pessoal dos detidos. (NETTO, 2016, p. 92-93)

Na entrevista coletiva que se seguiu, na véspera da Proclamação da República, como assinala o jornalista, o procurador Carlos Fernando Lima deu a seguinte declaração: “não há rosto nem bolso na República. Todos somos iguais. E todos que cometem algum tipo de ilícito

⁴⁹ Disponível em: <http://www.pf.gov.br/agencia/noticias/2014/11/pf-prende-27-e-bloqueia-mais-de-meio-bi-na-7a-fase-da-operacao-lava-jato>. Acesso em: 16 jul. 2019.

devem responder igualmente” (NETTO, 2016, p.94). Carlos Fernando dos Santos Lima se aposentou aos 55 anos em 18 de março de 2019. Na ocasião, anunciou que pretendia “abrir um escritório de advocacia para atuar no setor privado, dando cursos e consultorias na área de *compliance*”, garantindo que não advogaria contra o Ministério Público nem em casos relacionados à Lava Jato, conforme informou o site Consultor Jurídico. Na rede social LinkedIn, ele se apresenta como responsável pela “elaboração dos primeiros acordos de Colaboração Premiada e de Leniência pelo Ministério Público brasileiro. Ministra palestras e treinamentos em *compliance*, acordos de colaboração e leniência, lavagem de dinheiro e combate à corrupção”⁵⁰. O procurador, por ocasião da #VazaJato, fez várias postagens contra o site *The Intercept Brasil*, que chama de “A interceptadora”, e obviamente favoráveis à Lava Jato e a Sérgio Moro. Reproduziu também várias reportagens do site *O Antagonista*, que despontou durante a Lava Jato como referência para a extrema direita brasileira e o bolsonarismo, a partir da publicação de ataques consecutivos ao Partido dos Trabalhadores (PT) e vazamento de trechos de interrogatórios do juiz Sérgio Moro.

Após a prisão dos executivos, o interesse pela Lava Jato, que já era grande, aumentou. De acordo com Netto, “a rotina da PF em Curitiba, que já não era pacata, tornou-se frenética. Jornalistas no porta dia e noite, caminhões de transmissão de TV sempre a postos para dar, ao vivo, as últimas informações” (NETTO, 2016, p. 108). O jornalista destaca ainda a atuação coordenada das empresas envolvidas no escândalo ao citar que foi encontrada, em uma das anotações de Ricardo Pessoa, da UTC Engenharia, uma folha na qual estava escrito “Campanha na imprensa para mudar a opinião pública” (2016, p.117). Após a prisão dos executivos, Netto detalha parte da articulação das empresas para evitar a perda de liquidez financeira e garantir a continuidade dos negócios e, de certa forma, minimiza os efeitos da Lava Jato na economia, conforme o trecho a seguir:

Os primeiros a pagar pelos malfeitos, é verdade, foram os executivos presos em novembro. Mas as consequências da prática criminosa ainda se fariam sentir sobre muitos inocentes. Assim que as empresas perderam o fôlego, e crédito, começaram a demitir. (...) A onda de demissões, que se agravaria no primeiro semestre de 2015, fora prevista por economistas que acompanham a conjuntura como consequência de decisões erradas de política econômica. (...) Era a conta de anos de erros que estava chegando. Mas para quem defendia as empresas, na área jurídica ou política, era interessante que os problemas fossem entendidos como consequência da operação. (NETTO, 2016, p. 127)

⁵⁰ Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/carlos-fernando-dos-santos-lima-0a774879/>. Acesso em: 19 jun. 2019.

Netto destaca ainda outro episódio que agravou a situação dos empreiteiros presos: a morte de Márcio Thomaz Bastos, ex-ministro da Justiça, que tentava articular uma solução para a crise. Segundo divulgado na imprensa na época, a proposta de Bastos era que todos os envolvidos naquele momento “fizessem um grande acordo para tentar encerrar as investigações. O preço era assumir a culpa em atos de corrupção envolvendo a Petrobras e pagar uma indenização a ser rateada entre as empresas”⁵¹. A proposta teria sido recusada pelas empresas.

Além da sétima, outra fase da operação em que se conquistou grande visibilidade foi a 14^o, nomeada como *Erga Omnes* e realizada em 19 de junho de 2015, na qual executivos – incluindo os respectivos presidentes – das duas maiores empreiteiras do país foram presos: Andrade Gutierrez e Odebrecht. O nome desta fase remete à expressão jurídica em latim que significa “vale para todos”. Segundo o jornalista Vladimir Netto, o delegado Igor Romário de Paulo afirmou que havia a intenção de passar um “recado claro de que a lei vale efetivamente para todos, não importa o tamanho da empresa, não importa o seu destaque na sociedade, sua capacidade de influência, seu poder econômico” (2016, p.196). As duas empresas adotaram estratégias distintas de atuação tanto em suas comunicações quanto na condução jurídica dos casos. A primeira rapidamente aderiu à delação premiada e buscou gerir os danos à imagem, enquanto a segunda adotou uma estratégia de confronto direto. Marcelo Odebrecht, inicialmente, se recusou a fazer a delação premiada. Quando a empresa optou pelo acordo, por meses, pairou na imprensa a expectativa pela relação de políticos beneficiados pela Odebrecht.

Considerado por Netto como um dos ápices da operação, a prisão dos empreiteiros marca, na avaliação do cientista político Leonardo Avritzer (2018), o ponto de virada da operação para fins políticos. Como mencionamos anteriormente, os vazamentos seletivos, realizados no período da campanha eleitoral, e as delações premiadas dos empreiteiros demonstram o claro objetivo de influenciar o processo político. E, assim, a partir da 7^a fase, o foco deixa de ser a corrupção na Petrobras para se estabelecer uma estratégia de criminalização seletiva do sistema político. O escopo de ação política da Lava Jato torna-se mais evidente a partir da pessoalização de elementos criminais com foco no relacionamento da Odebrecht com o Partido dos Trabalhadores.

⁵¹ Disponível em <https://oglobo.globo.com/brasil/empresas-recusaram-acordo-de-1-bi-para-se-livrar-da-lava-jato-18863315>. Acesso em 21/06/2019.

1.3 A agenda da força-tarefa da Lava Jato

Tendo a delação premiada como principal instrumento, Avritzer (2018) aponta como a força tarefa passou a operar por hipóteses e a negar a presunção de inocência, substituindo-a por prisões preventivas com foco na delação. O diagnóstico de Avritzer é preciso:

A operação começa agindo contra a corrupção e rapidamente se transforma em um instrumento ad hoc de desenho do sistema político e do estado de direito no Brasil. Ela reforça um “pretorianismo jurídico” sobre as instituições políticas que já vinham se configurando desde 2012 na medida em que consegue apoio midiático e das ruas para redesenhar toda a organização institucional do país. Ela o faz inviabilizando a nomeação de Lula como ministro da Casa Civil e segue com uma reformatação do sistema de Direito Penal a partir de preocupações particularistas ou de singularização de crimes de corrupção cometidos pelo campo de esquerda. Não há como negar o papel fundamentalmente político e anti-institucional da Operação Lava Jato. A reformatação da vida institucional e da relação entre o poder judicial e o sistema político é necessária, mas ela não pode ser produzida pela violação dos princípios mais básicos do direito democrático liberal. (AVRITZER 2018, p. 52)

Considerando a centralidade da Comunicação Social na Lava Jato, registra-se que para além do uso instrumental da imprensa, conforme revelam os vazamentos do *The Intercept Brasil*, os membros da força-tarefa utilizaram (e ainda utilizam)⁵² tanto canais institucionais do Ministério Público Federal quanto os referentes à pessoa física, como é o caso dos perfis pessoais nas redes sociais digitais. A ampla presença online também contribuiu para a mobilização do que o procurador considerou como “opinião pública”. O caso mencionado anteriormente sobre o julgamento de Dallagnol no CNMP é um exemplo desta articulação em rede. Na imagem a seguir segue a defesa do procurador pelo colega de trabalho Roberson Pozzobon no Twitter, plataforma amplamente usada por eles.

Figura 1 – Print tweet de Roberson Pozzobon



Fonte: <https://twitter.com/RHPozzobon/status/1293860142488920064>

⁵² As manifestações dos procuradores. Vide figura 1.

Deltan Dallagnol – que define no seu perfil do Twitter como um “seguidor de Jesus, Marido e Pai Apaixonado, Procurador da República por Vocação (hoje coordenando o MPF na #LavaJato em Curitiba) e Mestre em Direito por Harvard – também utiliza as plataformas digitais como uma ferramenta importante para propagar, em suas palavras, a “causa anticorrupção”. Os procuradores Carlos Fernando dos Santos Lima e Roberson Henrique Pozzobon, acima mencionado, são outros exemplos de profissionais que se tornaram “personalidades” jurídicas, alçados à fama a partir da Lava Jato. Em comum, esses atores articulam, sustentam e defendem como uma solução para os problemas brasileiros a aprovação legislativa de novas medidas de combate à corrupção.

Os procuradores da Lava Jato se tornaram os principais porta-vozes da campanha *Unidos pela Corrupção*⁵³. Nas eleições de 2018, a campanha convocou todos os brasileiros a escolherem nas urnas candidatos alinhados à adoção das medidas propostas pelo grupo. A legenda do vídeo de lançamento foi um manifesto: “Punir é importante, mas não basta. Por isso, nas eleições de outubro, você precisa escolher candidatos comprometidos com a democracia e com o novo pacote de medidas contra a corrupção”. O *site* continua no ar até hoje.

O *Unidos Contra a Corrupção* é um movimento que ilustra como a agenda anticorrupção responsabiliza de forma diferente atores públicos e privados. De acordo com o site institucional⁵⁴, trata-se de uma coalizão formada por “organizações sem fins lucrativos, movimentos e instituições sem vínculos partidários, com atuação reconhecida no país, e que são representativas da sociedade civil, da academia e de governos locais”. O Comitê Gestor reúne a Associação Contas Abertas, a ONG Observatório Social do Brasil (OSB), o Instituto Ethos, o Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral e a Transparência Internacional Brasil.

O próprio livro de Dallagnol é um manifesto para a ampliação dos mecanismos jurídicos-legais para combater a corrupção. Em todo o livro, é recorrente a ideia de que “a corrupção é um *serial killer* que mata em silêncio (...) Como se esconde, dificilmente é responsabilizada pelas mortes que causa” (DALLAGNOL, 2017, p. 40). O procurador recupera elementos da história de colonização do Brasil para identificar as origens do problema e de como a corrupção se tornou um câncer na nossa sociedade. De acordo com o diagnóstico de Dallagnol, as falhas no sistema político e a impunidade são as condições que favorecem a corrupção no Brasil, sendo, portanto, necessário implementar reformas – como as propostas

⁵³ Disponível em: <https://www.unidoscontraacorrupcao.org.br>. Acesso em: 08 ago. 2021

⁵⁴ Disponível em: <https://unidoscontraacorrupcao.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 21 abr. 2019.

pela campanha 10 medidas contra a corrupção. O cerne do problema está claramente, para o procurador, no sistema político. Ele afirma: “conforme a Lava Jato evoluiu e as grandes peças do esquema foram se juntando, passamos a enxergar a imagem de um sistema político apodrecido” (DALLAGNOL 2017, p.169).

A Lava Jato é tratada como uma experiência disruptiva no Brasil e a chance de reverter o atual cenário. Diz: “A Lava Jato também rompeu com a descrença no país e nas instituições. Ela tem funcionado contra o veneno do cinismo paralisante” (DALLAGNOL, 2017, p. 187). O procurador ignora todas as críticas à operação. Do ponto de vista empresarial, Dallagnol considera que a Lava Jato gerou um “efeito inibidor saudável” (2017, p.184):

Muitas empresas passaram a implementar sistemas de integridade (*compliance*) para evitar que a corrupção se instale. Testemunhas e colaboradores revelaram até que, depois do caso, algumas companhias deixaram de pagar propinas. Porém a Lava Jato é fruto de uma conjunção estelar, um grande golpe de sorte que moveu o pêndulo para uma posição mais elevada. Se o sistema continuar o mesmo, assim como o pêndulo, voltaremos à posição anterior. E a Lava Jato será apenas uma doce lembrança de um momento em que acreditamos que as coisas mudariam. (DALLAGNOL, 2017, p 184)

O discurso de quanto a corrupção é deletéria ao sistema capitalista também está presente na narrativa de Dallagnol (2017). Para o procurador, a competitividade das empresas de um país no cenário global é inversamente proporcional aos índices de corrupção. Isso porque, em um país corrupto, a concorrência desleal não estimula “os músculos empresariais”, nas palavras do autor (2017, p.45).

Enquanto a livre concorrência promove uma “seleção natural” que favorece as empresas mais eficientes, a corrupção promove uma “seleção artificial” que mata as mais honestas e concede vida longa às que aceitam a fazer parte de negócios escusos. Licitações se tornam jogos de cartas marcadas. “Campeões nacionais” corruptos passam a ser “perdedores” no mercado global, especialmente em países desenvolvidos, onde regras anticorrupção são aplicadas para valer. (...) As organizações que investem em sistemas de integridade (*compliance*) para garantir que nenhum executivo ou funcionário pratique corrupção tendem a desaparecer, quando o que desejamos é o contrário. (...) Num ambiente íntegro, as empresas acostumadas a tomar atalhos e pagar por um lugar privilegiado ao sol, colocando a sociedade na sombra, tendem a ser substituídas ou a crescer em menor escala, abrindo espaço para novos atores. Se conseguirmos acabar com o loteamento de setores da economia pela propina, organizações honestas deixarão de largar atrás das corruptas nas corridas por obras públicas. (DALLAGNOL, 2017, p. 45-46)

Apesar de longa, a citação é ilustrativa do raciocínio de Dallagnol, que afirma buscar derrubar o mito de que o combate à corrupção prejudica a economia. A partir do exposto, o êxito da Lava Jato enquanto escândalo midiático só foi possível pela articulação de uma elaborada estratégia de comunicação e relações públicas para pautar uma agenda anticorrupção que, por sua vez, contribuiu para o avanço de movimentos conservadores e ascensão ao poder do governo de Jair Bolsonaro.

As “10 Medidas Contra a Corrupção”, levadas pela primeira vez ao Congresso Nacional em 2016 sob a forma de anteprojeto de lei apoiado por uma campanha popular com dois milhões de assinaturas, é ilustrativa, segundo Singer (2018), de uma espécie de Partido da Justiça (PJ). Esse partido teria nascido no julgamento do mensalão e ganhou ainda mais força na Lava Jato. O projeto das “10 medidas” funcionou como uma proposta

de carta-programa deste “partido”, tendo Moro como líder e o apoio da massa. Conforme destaca o cientista político, o ritmo foi rápido: “a decisão de patrocinar um projeto de lei de iniciativa popular, com o recolhimento de assinaturas, foi tomada pelos procuradores entre junho e julho, e cresceu junto com a mobilização para a segunda demonstração antigovernista, em agosto de 2015” (SINGER, 2018, e-book).

As “10 medidas” propõem um endurecimento da legislação penal e redução dos recursos. Nesse sentido, os partidos de esquerda avaliaram que as medidas tenderiam a atingir os pobres que, por sua vez, teriam mais dificuldades para se defender. As “10 medidas”, nesse sentido, produziram um forte alinhamento entre o poder judiciário e a direita. Na análise de Singer, a acolhida congressional do projeto aproximou objetivamente o poder judiciário à extrema direita, em especial, ao clã Bolsonaro que passou a defendê-lo.

O deputado Eduardo Bolsonaro (PSC-SP), filho do também deputado e pré-candidato presidencial Jair Bolsonaro, transformou-se no principal defensor das “10 Medidas” em Brasília. Foi Eduardo quem apresentou, em dezembro de 2016, o mandado de segurança ao STF contra a tramitação do projeto na Câmara, alegando que tinha havido distorção da essência da proposta na votação de 30 de novembro. Em 14 de dezembro, o ministro Luiz Fux, do STF, concedeu liminar a Eduardo Bolsonaro, fazendo com que a proposta fosse reexaminada pela Câmara. A posição de Eduardo Bolsonaro segue a tendência dos movimentos de direita que surgiram na esteira das mobilizações pelo impeachment, como o Vem Pra Rua e o Movimento Brasil Livre (MBL), de tomarem as “10 Medidas Contra a Corrupção” como bandeira própria. (SINGER, 2018, e-book)

Em um escândalo protagonizado por empresas, como foi possível identificar, posteriormente, a ampliação da lógica privatista?⁵⁵. As eleições de 2018 levaram à vitória de Jair Bolsonaro, no Executivo. Soma-se ainda a forte presença da bancada conservadora no Congresso.

Em 2019, Sérgio Moro deixou a magistratura e se tornou um dos superministros do governo Bolsonaro ao assumir as pastas da Justiça, Segurança Pública, Transparência e Controladoria Geral da União. O Coaf, inicialmente, também estava sob sua responsabilidade

⁵⁵ Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2019/05/22/interna_politica,1055903/camara-aprova-mudanca-do-coaf-do-ministerio-da-justica-para-o-da-econo.shtml. Acesso em: 03 mar. 2021.

por meio de uma medida provisória, mas voltou ao controle do ministério da Fazenda após aprovação da Câmara⁵⁶. Na nota que confirma a sua indicação, Moro diz ter aceitado o convite de entrar para a política considerando a “perspectiva de implementar uma forte agenda anticorrupção e antirime organizado”⁵⁷. Em fevereiro de 2019, o ministro encaminhou o Projeto de Lei Anticrime, que promovia alterações em 14 leis. O projeto recebeu críticas por parte de deputados e pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) que apontou inconstitucionalidades no texto. O processo de transição do juiz para o ministério, bem como sua demissão, também já foi ilustrado em páginas anteriores. Os desdobramentos de Moro, enquanto um ator político, ainda não está totalmente delineado e é bastante controverso.

Em consonância com a análise de Avritzer (2018) e de Singer (2018), Kerche e Marona (2018) se debruçaram em entender como o Ministério Público Federal se configurou como essa instituição persecutória na Lava Jato. Os autores alertam, por exemplo, para a articulação dos procuradores no lançamento da *Carta do Rio de Janeiro*⁵⁸, documento lançado em 27 de novembro de 2017, que reivindica a necessidade de aperfeiçoamento da legislação de combate à corrupção, considerando a corrupção endêmica no sistema político da democracia brasileira. Diz o texto assinado pelos procuradores *das Forças Tarefas da Lava Jato em Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo*.

O futuro da Lava Jato e a esperança no fim da impunidade histórica de poderosos no Brasil dependem do Congresso Nacional. Somente os parlamentares federais podem aprovar as leis necessárias para satisfazer os anseios da população por Justiça. Infelizmente, há quase um ano, em plena madrugada do dia 29/11/2016, enquanto o país chorava a tragédia do avião da Chapecoense, a Câmara dos Deputados desprezou o desejo legítimo de mais de 2 milhões e 300 mil pessoas ao desfigurar as 10 Medidas Contra a Corrupção, encerrando precocemente um debate necessário. (...) Se a luta contra a Corrupção depende essencialmente do Congresso, é preciso que a sociedade continue atenta aos movimentos dos atuais parlamentares, manifestando-se contra qualquer tentativa de dificultar ou impedir as investigações criminais de pessoas poderosas. Por fim, é crucial que em 2018 cada eleitor escolha cuidadosamente, dentre os diversos setores de nossa sociedade, apenas deputados e senadores com passado limpo, comprometidos com os valores democráticos e republicanos e que apoiem efetivamente a agenda anticorrupção. Olhando o passado, não podemos descuidar do futuro. (MPF, 2017)

Segundo Kerche e Marona (2018), essa articulação entre os procuradores do MPF que evidencia a politização do Ministério Público é resultado do reforço das instituições de

⁵⁶ Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/11/01/politica/1541081900_911802.html. Acesso em: 08 ago. 2021.

⁵⁷ Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/11/01/politica/1541081900_911802.html. Acesso em: 08 ago. 2021.

⁵⁸ Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/rj/sala-de-imprensa/noticias-rj/procuradores-de-forcas-tarefas-da-lava-jato-divulgam-carta>. Acesso em: 03 mar. 2021

*accountability*⁵⁹ e do alto grau de autonomia dos procuradores em relação a controles internos e externos. De acordo com os autores, “a desenvoltura com que os procuradores se posicionam publicamente e atuam politicamente é bastante incomum quando se observam instituições similares em outras democracias mundo a fora” (KERCHE; MARONA, 2018, p. 71). E, assim, enquanto se observa a negação e a criminalização da política, há paralelamente a exaltação dos procuradores – atores estes que disputam a representação do interesse público sem estarem sujeitos às regras democráticas da disputa eleitoral e com possibilidade de selecionar casos por iniciativa própria e, assim, introduzir agendas no debate público como, por exemplo, a da corrupção.

Essa autonomia, destacam Kerche e Marona (2018), se deve à Constituição de 1988 e às mudanças institucionais realizadas ao longo dos governos petistas. O mecanismo de *checks and balances*⁶⁰, previsto na Constituição Federal (CF), indica que a polícia deve investigar, o Ministério Público acusar e o juiz decidir. No entanto, essa separação, como se observou na Lava Jato, foi rompida. Segundo os autores, no contexto da redemocratização fazia sentido contar com um órgão estatal responsável pela defesa da democracia e com autonomia institucional em relação a atores externos. No entanto, com a maior autonomia concedida nos governos do PT, somou-se ainda autonomia interna dos membros do MP em relação aos chefes do órgão, paralelamente, ao processo de forte institucionalização e insulamento da Polícia Federal, destacam os autores (KERCHE; MARONA, 2018, p.75).

Embora as mesmas construtoras acusadas de participar do esquema na Petrobras, atualmente investigado pela Lava Jato, tivessem também protagonizado o escândalo do Banestado (Odebrecht, Andrade Gutierrez, OAS, Queiroz Galvão, e Camargo Corrêa) e houve indícios de envolvimento da alta cúpula do governo Cardoso, a operação foi desarticulada antes que o “braço político” do esquema fosse revelado. (...) As investigadas mais controversas da investigação em face do *due process of law*, contudo, encontraram resistência institucional, particularmente, no Supremo Tribunal Federal, não apenas no caso do Banestado, mas também nas Operações Farol da Colina, Castelo de Areia e Satiagraha, que dele se originaram. A resistência a medidas menos ortodoxas por parte de forças-tarefa diminuiu na Operação Lava Jato, especialmente, no núcleo de Curitiba, liderado pelo procurador Deltan Dallagnol. (KERCHE; MARONA, 2018, p.82-83)

Essa autonomia relacionada a instrumentos de poder, como a ação penal pública, impulsionou a reorientação da agenda do Ministério Público para o combate à corrupção em

⁵⁹ De acordo com Aranha e Filgueiras (2012), “as instituições do sistema de *accountability* devem ser autônomas e reconhecidas por seus operadores como portadoras de uma autoridade pública para a fiscalização, controle, correção e punição dos atos ilícitos, de maneira a preservar o interesse público”. (ARANHA, 2016, p. 17)

⁶⁰ O sistema de freios e contrapesos se baseia na ideia de que cada poder tem autonomia para exercer sua função, sendo controlado pelos outros poderes, evitando abusos no exercício de poder.

detrimento da pauta de direitos humanos e da cidadania. Na Lava Jato, por exemplo, a adoção da ação penal pública – em detrimento da ação civil – foi a nova estratégia para buscar a condenação de empresários e políticos. Isso foi possível, principalmente, pela promulgação da Lei de Organizações Criminosas, conforme mencionado no início deste capítulo.

No que diz respeito à delação, Kerche e Marona (2018) destacam a falta de regulamentação deste instrumento e analisam como as penas aplicadas ao apenamento individual e geral é, em média, mais grave que os crimes contra o patrimônio. No levantamento dos autores, as penas têm sido reduzidas em 81% para aqueles que assinam os acordos de delação premiada na Lava Jato. Além da redução, alguns delatores têm até benefícios não previstos em lei. Há falta de critérios no estabelecimento dos acordos e registra-se ainda que a efetividade dos mesmos depende do juiz que preside o processo. Assim, “a homologação da delação se traduz em uma espécie de antecipação do convencimento do magistrado ou, no mínimo, reforça o poder do Ministério Público de protagonizar uma certa narrativa acerca do crime e de sua autoria” (KERCHE; MARONA, 2018, p. 93). Desta forma, altera-se o padrão de divisão de tarefas entre o Ministério Público e o Poder Judiciário, favorecendo o controle mútuo interinstitucional. Isso, por sua vez, gera um desequilíbrio nos processos em favor da acusação e em detrimento dos acusados.

1.4 Os impactos e as consequências na vida política nacional

A luta contra a corrupção, capitaneada pela operação Lava Jato, foi determinante para “legitimação” do golpe/impeachment de 2016 e contribuiu ainda para a estigmatização e descrédito da classe política perante a opinião pública. Esses fenômenos contribuíram fortemente para eleição de um presidente de extrema-direita no Brasil, Jair Bolsonaro. Nesse sentido, para melhor contextualização teórica dos impactos da Lava Jato na vida política do país e a ascensão do conservadorismo, esta pesquisa recupera, principalmente, a análise de André Singer (2018) e Wanderley Guilherme dos Santos (2017).

Singer (2018) assinala o papel da Lava Jato para declínio do lulismo. Ressalta-se que o recorte temporal de sua análise não chegou a considerar eventos posteriores ao *impeachment* de Dilma Rousseff. Independentemente disso, a sua análise pavimenta a leitura do cenário político do Brasil ocasionado pela Lava Jato. De acordo com o autor, se, por um lado, a operação, em nome da luta contra a corrupção, catalisou a mobilização antilulista iniciada nas Jornadas de Junho de 2013, por outro, revelou o sistema corrupto de financiamento da política brasileira vigente desde 1945 e que Dilma Rousseff tinha começado a desarticular em seu

ensaio republicano. E ele explica: o governo de Dilma Rousseff, segundo Singer, se caracteriza pela tentativa de implementar dois ensaios: o desenvolvimentista e o republicano, sendo a Lava Jato o expoente deste último.

A hipótese do ensaio desenvolvimentista – conceito definido para registrar a marca de ativismo estatal e o viés antiliberal da experiência dilmista – é a coalização na qual a presidente apostou. Formada por industriais e trabalhadores, essa associação se desfez quando os empresários retiraram seu apoio ao governo. Assim, aponta o cientista político, ao invés de uma coligação, “surgiu uma renovada frente única burguesa em torno da plataforma neoliberal, em particular o corte de gastos públicos e as reformas trabalhista e previdenciária” (SINGER, 2018, e-book). Mesmo com aplicação da política econômica a seu favor – como, por exemplo, a redução de juros –, o empresariado industrial se mostrou refratário ao programa do governo e se alinhou ao bloco rentista em nome do temor do “estatismo”, destaca Singer. A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), que se notabilizou pelas campanhas do Pato⁶¹, e a Confederação das Indústrias se opuseram de forma cada vez mais contundente ao governo. A Fiesp foi a primeira entidade empresarial a apoiar o *impeachment*.

Para entender como se estabelece um movimento, inicialmente, pendular e, posteriormente, de antagonismo em relação ao governo de Dilma, a despeito de uma política favorável ao investimento nacional, Singer assinala a importância de levar em conta o “conjunto de tensões interburguesas”. Para isso, ele aponta quatro causas para explicar as atitudes dos industriais entre 2011 e 2014: a) profunda imbricação entre produção e rentismo a partir da financeirização do capitalismo; b) o fator ideológico no qual os empresários são mais propensos à aderir ao pensamento rentista; c) a luta de classes simbolizada pela queixa dos segmentos empresariais sobre os custos de mão de obra trabalhista; d) o contexto internacional marcado pela disputa de protagonismo entre China e Estados Unidos.

Se observarmos as quatro causas, veremos que são complementares. O fato de a camada industrial ter ao mesmo tempo um lado rentista a faz mais sensível à ideologia neoliberal, apesar de tal orientação objetivamente prejudicar as atividades produtivas. O mesmo se aplica ao aguçamento da luta de classes: torna mais sedutores aos industriais os argumentos do setor financeiro. A pluralidade de camadas empresariais prejudicadas — externas e internas, rentistas e produtivas — no período do ensaio desenvolvimentista explica a reação unificada contra ele. As mudanças na

⁶¹ A campanha “Não vou pagar o pato”, lançada em 2015 pela FIESP, tinha como mote se posicionar contra o aumento de impostos e a volta da Contribuição Provisória sobre Movimentações Financeiras (CPMF), tributo cobrado de todas as pessoas ou empresas na transferência de qualquer valor por meio dos bancos e instituições financeiras. Dentre as ações realizadas estão a colocação de um pato amarelo inflável de 22 metros de altura em frente ao Congresso, no dia 1º de outubro daquele ano. Tornou-se um dos símbolos da campanha contra o governo da presidente Dilma Rousseff.

conjuntura internacional podem ter aguçado e consolidado a frente única antidesenvolvimentista. (SINGER, 2018, e-book)

Singer aponta outro aspecto que pode ter contribuído para a consolidação da frente única antidesenvolvimentista. Dilma Rousseff atuava para que as concessões por meio de parcerias público-privadas não resultassem em privatização e, ao mesmo tempo, tivessem limitação ao lucro por meio do princípio da “modicidade tarifária”⁶². Embora argumente que esse “estilo Dilma” não deva ser tomado como elemento explicativo central – que se deve à queda da lucratividade, o aumento das greves e a reorientação internacional, incidindo sobre a ideologia –, o autor elenca como a quantidade de interesses produtivos contrariados pela intervenção do Estado catalisou a solidariedade intercapitalista.

Ao *core* rentista (interno e externo), insatisfeito desde a batalha do *spread*, foram se juntar, sucessivamente, os importadores, descontentes com a desvalorização do real e as barreiras aos produtos importados; as empreiteiras, infelizes com a “modicidade tarifária”; as empresas do setor elétrico, insatisfeitas com a MP 579; os grupos prejudicados com o aumento da competição no setor portuário; os produtores de álcool, deprimidos pela baixa competitividade do etanol em virtude da opção governamental de segurar o preço da gasolina; o agronegócio, desconfiado de que tenderia a ser mais tributado; 142 setores da indústria automotiva descontentes com as dificuldades de importação de peças e veículos; empresas aéreas insatisfeitas com as novas regras vigentes nos aeroportos; empresas de celular, punidas por falta de investimento (SINGER, 2018, e-book)

No que diz respeito ao ensaio desenvolvimentista, Singer detalha como houve, inicialmente, uma efetiva pressão burguesa em favor do programa reindustrializante, mas houve falta de base para sustentá-la. Assim, a tentativa de matriz econômica se rompe a partir das críticas ao ativismo estatal capitaneadas por “bancos estrangeiros, agências de risco, instituições internacionais de controle econômico, de corporações multinacionais e de múltiplas vozes nos meios de comunicação de massa brasileiros” (SINGER, 2018, e-book).

Em relação ao ensaio republicano, Singer detalha a tentativa de Dilma Rousseff em limitar o esquema clientelista presente no aparelho estatal do Brasil quando buscou diminuir os setores controlados pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB) e um “esforço sistemático para diminuir o furto do patrimônio público” (2018, e-book). As mudanças mais importantes, assinala o cientista político, ocorreram no setor energético e, em especial, na Petrobras, quando indicou Graça Foster para a presidência da estatal. Ela, por sua vez, substituiu diretores que, posteriormente, ganhariam protagonismo na imprensa em virtude das delações premiadas: Paulo Roberto Costa, Jorge Zelada e Renato Duque. Singer lembra ainda que Dilma também chegou a ameaçar Sérgio Machado, então presidente da Transpetro.

⁶² A modicidade tarifária diz respeito à cobrança da menor tarifa possível na prestação de serviço público.

Vale lembrar que no início do primeiro mandato, a imprensa recorrentemente destacava a faxina ética quando abordava as demissões e trocas de posições em ministérios e cargos-chave dentro de empresas públicas e autarquias federais. No entanto, essas alterações encontravam resistências e geravam desgastes políticos, conforme aponta Singer:

O problema era que, a cada espanada da faxina dilmista, Cunha recolhia no Congresso adeptos para a vingança que preparava lentamente. O giro republicano desmontava o sistema de alianças construído por Lula e, com isso, a base parlamentar do governo se esfacelava. (...) Lula via também que a faxina deixaria Dilma mais dependente do PMDB, pois a sigla presidida por Temer era o polo aglutinador do descontentamento. A questão fundamental que o ensaio de Dilma não respondia era: ao afastar os que não se comportavam de maneira republicana, mas tinham votos no Congresso, com quem ela estabeleceria alianças? (SINGER, 2018, e-book).

Em resposta à faxina, Singer lembra que o deputado Maurício Quintella (Partido Republicanos - PR-AL), aliado de Cunha e posteriormente ministro dos Transportes no governo Temer, solicitou, em novembro de 2012, à “Comissão de Minas e Energia da Câmara que acionasse o Tribunal de Contas da União (TCU) para apurar a compra da refinaria de Pasadena, nos Estados Unidos, pela Petrobras em 2006”. Na época, Dilma era presidente do Conselho de Administração da Petrobras e, portanto, poderia ser responsabilizada pela compra. Ressalta-se que, em abril de 2021, o órgão absolveu Dilma desta responsabilidade. Assim, a desconfiguração dos interesses de partidos clientelistas no aparelho estatal contribuiu para formar uma “frente antirrepublicana no Congresso, equivalente ao antidesenvolvimentismo na economia” (SINGER, 2018, e-book). Os esforços de Dilma em tentar diminuir o papel do PMDB, presente no arranjo lulista, voltam-se contra ela.

O segundo mandato de Dilma já se inicia com a Lava Jato em pleno andamento e em ascensão, embalada pela prisão de executivos de grandes empresas. O início do governo, conforme relata Singer, é marcado por um afastamento cada vez maior da presidente em relação a Lula. Para o cientista político, com a operação, o ensaio republicano de Dilma ganha uma conotação defensiva e, assim, “apesar de ter efeitos republicanos, acabaria por se concentrar, de maneira facciosa, na demolição do lulismo” (e-book).

Apesar de o argumento que embasou o pedido de *impeachment* ter sido as chamadas pedaladas fiscais⁶³, o que se viu na Câmara dos Deputados, em 17 de abril de 2016, dia da votação do requerimento autorizado pelo presidente da Câmara Eduardo Cunha foi a agenda

⁶³ Na definição do Senado Federal, pedaladas fiscais foi o “apelido dado a um tipo de manobra contábil feita pelo Poder Executivo para cumprir as metas fiscais, fazendo parecer que haveria equilíbrio entre gastos e despesas nas contas públicas”. A página explica que no governo Dilma Rousseff o Tribunal de Contas da União avaliou que o Tesouro Nacional teria atrasado o repasse de recursos a bancos públicos para pagamento de programas sociais. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/pedalada-fiscal>. Acesso em: 03 mar. 2021.

anticorrupção. Vale lembrar que o Tribunal de Contas da União criminalizou uma prática que até então era aceita e, portanto, a defesa argumentou a ausência de legalidade nesta aplicação retroativa. Além disso, logo após o *impeachment* de Dilma Rousseff, as regras para abertura de créditos suplementares sem autorização do Congresso foram flexibilizadas⁶⁴.

O fracasso nos dois ensaios levou ao *impeachment*, de acordo com Singer (2018). A despeito das pressões recebidas para frear as investigações, Dilma Rousseff acreditou no ensaio republicano e não interferiu na operação Lava Jato que, naquele momento, seguia avançando para atingir a principal liderança do PT: o ex-presidente Lula. Na avaliação de Singer, o republicanismo dilmista forjou “os instrumentos que a estrangularam” (e-book). O cientista político classifica a Lava Jato como uma operação facciosa e republicana.

A Lava Jato, com a participação fundamental dos meios de comunicação, criou fatos que mobilizaram e radicalizaram a classe média em torno da acusação de que Lula, Dilma e o PT formavam uma organização criminosa que precisava ser extirpada da vida política. A mobilização criada pela Lava Jato assegurou a maioria parlamentar que derrubou Dilma, passo *sine qua non* para despedaçar o lulismo. (SINGER, 2018, e-book)

A Lava Jato criou uma judicialização extrema na política brasileira a partir de uma tática bem definida: vínculo com os meios de comunicação e delações premiadas. Uma das situações que a melhor exemplifica, segundo Singer, é a divulgação de uma conversa telefônica interceptada entre Lula e Dilma sobre o envio do termo de posse do ex-presidente como novo ministro da Casa Civil do governo. Amplamente divulgado na imprensa, o diálogo foi interpretado pelos meios de comunicação como uma tentativa de obstrução de Justiça e de busca pelo foro privilegiado. Foi uma interferência na cena política a partir de informações que apenas o Judiciário tinha acesso. Vale lembrar que alguns dias antes, o ex-presidente tinha sido submetido a uma condução coercitiva, igualmente televisionada e desproporcional.

Sob o artifício da prisão e sentenças de longas penas, a pessoa detida encontrava estímulo a “colaborar” com a justiça. Aliás, para entender a composição da Lava Jato e a centralidade de Curitiba como principal núcleo geográfico da operação, Singer destaca a forte influência da classe média no Paraná e se apropria da expressão “tenentismo togado” proposto por Luiz Werneck Vianna em uma breve entrevista ao jornal *Folha de São Paulo*. De acordo com Singer (2018), esse tenentismo togado que formou a Lava Jato se caracteriza como “um movimento de jovens, com nível técnico-profissional destacado do resto da sociedade, e que se mobiliza em favor da moralização dos costumes políticos, intervindo sobre a política a partir de uma corporação externa a ela” (SINGER, 2018, e-book). No entanto, ao invés de um

⁶⁴ Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2016-09-02/lei-orcamento.html>. Acesso em: 18 jun. 2019.

programa econômico e social, o grupo se destacou, em nome da luta contra a corrupção, no combate ao lulismo à medida que o conjunto de vazamentos, prisões e condenações – amplamente divulgados pelos meios de comunicação – constituiu como efeito objetivo o repertório de culpabilização e desmoralização do Partido dos Trabalhadores.

No que diz respeito ao efeito republicano da operação, Singer aponta o feito inédito de revelar (e desbaratar) o esquema de corrupção presente nas estatais e grandes obras públicas, no qual, além do valor do contrato, as empresas cobravam o sobrepreço de 3% destinado aos partidos. Esse era, até então, o *modus vivendi* tradicional da política brasileira que o lulismo pagou o preço por participar, destacou Singer.

Em relação ao nosso contexto da história recente, o cientista político Wanderley Guilherme dos Santos (2017) destaca como a corrupção surge como estratégia retórica conservadora. Ele assinala os desafios de compreender a democracia no Brasil diante do ambiente promíscuo no qual doutrinações jurídicas se misturam com preferências partidárias, acobertando “sérias implicações para a operação das estruturas estatais, para os projetos nacionais de longo prazo e para as emaranhadas relações entre instituições parlamentares e empresários brasileiros e estrangeiros” (SANTOS, W., 2017, p. 37). Para o autor, a questão é compreender por que, embora a corrupção seja um tema perene nas sociedades, apenas ocasionalmente essas reclamações levam a golpes de Estado. Segundo Santos, “o denominador comum entre os golpistas dos anos 1950 e 1960 e os de 2016 é a rejeição do progresso econômico e social das classes mais vulneráveis” (SANTOS, W., 2017, p. 42).

Como um marco do fenômeno a que Santos chama de “expropriação constitucional do voto”, o cientista político registra o papel do escândalo do Mensalão em estrear o “ostensivo espetáculo de intervenção jurídica na ordem política” (2017, p. 159). Isso porque o autor aponta que o “golpe parlamentar em sociedades de democracia representativa de massas consiste no sequestro do poder constituinte do povo na declaração dos princípios do pacto de governo” (SANTOS, 2017, p. 183). Nesse sentido, há reinterpretação da Constituição – a exemplo do que foi feito no julgamento do Mensalão – por meio de aplicações inovadoras do Direito que asseguram a consolidação do golpe, sem a necessidade de uma violência assumida contra adversários políticos. E, portanto, “a necessidade de manter satisfeitos os interesses do Judiciário e da imprensa” (SANTOS, 2017, p. 183), sendo o primeiro responsável por atestar o governo, enquanto a mídia cuida de propagandear “o caráter legal e legítimo do exercício golpista do poder usurpado” (SANTOS, 2017, p. 183-184).

Para o cientista político, o argumento vitorioso no julgamento da Ação Penal 470, que é o número do processo do Mensalão no Supremo Tribunal Federal fraudou a lógica política e

constitucional ainda que certos condenados tenham cometido os crimes pelos quais foram denunciados. Isso aconteceu por meio do sequestro do poder constituinte do povo quando o Supremo Tribunal Federal passou a determinar o que a Constituição é e não mais apenas interpretá-la, que seria a tarefa que lhe cabe. Assim, o sequestro do poder constitucional “constrói a passagem subliminar do legal ao ilegal, do exercício legítimo do poder ao golpe de Estado” (SANTOS, W., 2017, p. 170). Outro fator mencionado pelo cientista político foi a disjunção epistemológica entre ser inocente e não ser culpado, quando o acusador devolve ao acusado a responsabilidade da prova para não ser culpado. Nas palavras de Santos, “epistemologicamente, o promotor estaria defendendo o argumento de que não pode provar que o acusado sabia de algo criminoso, mas que, para a conclusão simétrica da matéria, o acusado estava obrigado a demonstrar que não sabia” (SANTOS, W., 2017, p. 173). O cientista político assinala ainda neste contexto a imputação de possibilidade objetiva e causalidade adequada que se materializa na “teoria do domínio do fato” que embasa, em última instância, “a condenação de um réu de crime incapaz de ser documentado” (2017, p. 175). Além desses elementos, Santos – assim como Singer (2018) – elenca o conjunto de fatores que levaram ao golpe de 2016.

A polêmica indisposição ou falta de talento de Dilma Rousseff para o exercício da política pertence às inevitáveis querelas sobre a distribuição de responsabilidades em derrotas. Quando o governo e seus apoiadores externos admitiram a possibilidade do processo, como se viu, já era tarde, ilusoriamente pendente do arbítrio do então presidente da Câmara dos Deputados, Eduardo Cunha. A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo jogara os dados, e a imprensa coincidira em pauta única: os escândalos de corrupção teriam atingido de morte a capacidade governativa do Partido dos Trabalhadores. Misto de investigação judicial rigorosa e estratégia de apropriação de poder, a Lava Jato e derivadas constituíram com a imprensa uma sociedade de interesse comum: a liquidação da legitimidade política do Partido dos Trabalhadores. Pequenas arbitrariedades que a doutrina punitiva de Sérgio Moro advogava, sempre no interesse da justiça maior, extraíam inabalável defesa dos jornalões, para nada dizer da manipulação do noticiário. (SANTOS, W., 2017, p. 181)

A partir da convergência de juízes, imprensa, grande parte da classe política, apoio do empresariado e manifestações nas ruas, estabelece-se o golpe de 2016. Esse conjunto de fatores embasou o “sólido consenso golpista”, nas palavras de Wanderley Guilherme dos Santos (2017). Embora seja resultado da convergência de vetos de agentes políticos relevantes, o *impeachment* de Dilma Rousseff revela, segundo Santos, a coincidência de objetivos entre esses atores, pois um golpe parlamentar como foi instaurado depende tanto da concordância tácita quanto dos silêncios em relação às arbitrariedades. Após o golpe, a Constituição torna-se dogmaticamente reinterpretada. O governo golpista “se outorga papel de controlador de sentido, deliberando, com formidável apoio da coalizão, sobre o que é constitucional e o que é

crime contra a Constituição” (SANTOS, W., 2017, p. 183). Tudo isso, claro, mantendo satisfeitos os interesses do Judiciário e da imprensa, conforme mencionado anteriormente.

Segundo Santos, a imprensa, embora seja um ator subsidiário, desempenhou um papel crucial na agitação e na propaganda. Os meios de comunicação foram, nas palavras do autor, “competentes geradores de ansiedade e angústia” e tornaram-se “letais como *seriais killers* de caráter e de reputação”. Assim, “o sequestro do poder constituinte do povo se processa por golpe parlamentar, em colusão tácita com o Judiciário e o empresariado, tendo a unanimidade relevante da imprensa como filtro do noticiário que chega às massas” (SANTOS, W., 2017, p. 185). A imprensa constrói a narrativa que garante a construção de sentidos entre diferentes eventos.

Fontainha e Lima (2018) também analisam como o Brasil vive crises políticas, desde o escândalo do Mensalão, que se baseiam em incidentes político-jurídicos que articulam os tribunais e a grande imprensa. Assim, operadores do Direito combinam elementos intra e extra técnico-processuais como, por exemplo, delações premiadas vazadas à imprensa, condução coercitiva com massiva presença da mídia, denúncia criminal acompanhada de coletivas de imprensa.

Em virtude da pouca *accountability* de corporações jornalísticas e jurídicas, estabeleceu-se a atuação de duas lógicas paralelas e complementares por meio de “(1) decisões em processos individuais catalisadoras de profundo impacto político e (2) postulação de uma autonomia relativa destas decisões ‘jurídicas’ em relação ao ‘político’” (FONTAINHA, LIMA, 2018, p. 54). Desta forma, institutos processuais são utilizados para fins políticos que ganham amplitude em função do escândalo midiático.

Fontainha e Lima (2018) alertam que a escolha por estabelecer o combate à corrupção centrado na Petrobras e no segmento de infraestrutura demonstram as limitações do sistema de justiça em impactar efetivamente as relações público-privadas, considerando que não focou

esforços na categorização jurídica de um padrão repreensível de relação público-privada. Não obstante, o roteiro específico das delações de políticos por empresários (e não talvez o contrário), por si só, não é capaz de frear as insatisfações do mercado em relação à ação do sistema de justiça. Por outro lado, impede uma ação concreta e organizada no sentido de desarticulação de cartéis monopolizadores de contratos públicos. A grande imprensa já começou os balanços negativos da “Lava Jato” sobre a economia. A estratégia das grandes empresas de deslocar suas contendas às cortes arbitrais também conhece claros limites, por não poder abarcar parte significativa do contencioso oriundo de suas operações: os contratos com entes públicos. (FONTAINHA; LIMA, 2018, p. 67)

Sobre a atuação de Moro como juiz do processo, Fontainha e Lima (2018) ilustram como o levantamento de sigilo da conversa entre os ex-presidentes Lula e Dilma Rousseff, em 16 de março de 2016, foi extremamente questionável. Embora a ação tenha sido jurídica, gerou consequência política e de grande impacto. Com a decisão, o juiz reivindica para si uma “autoridade moral para decidir o que deve ou não ser de conhecimento da sociedade, independentemente das consequências possíveis e enquadramentos legais” (FONTAINHA; LIMA, 2018, p. 18). Desta forma, continuam os autores, ocorre o deslocamento da autoridade moral do ator político/público para o jurídico. O principal risco, alertam, é que tal autoridade moral no escopo jurídico é exercida com pouca ou nenhuma *accountability*.

1.5 #VazaJato e o encerramento da Lava Jato em 2021

Ao nos referirmos à Lava Jato enquanto força tarefa pode parecer que falamos de um bloco homogêneo. No entanto, houve diversas ramificações e disputas internas. Essa atuação ocorreu, em alguns momentos, em bloco de posicionamento e, em outros, a partir de caminhos distintos. Um exemplo neste sentido foi a denúncia do senador José Serra⁶⁵, em julho de 2020, após três anos e meio desde o acordo da delação premiada da Odebrecht. Se, por um lado, a denúncia foi a deixa para Dallagnol defender a isenção política da operação como um bloco, por outro, a articulista do Valor Econômico Maria Cristina Fernandes⁶⁶ buscou ilustrar as principais diferenças entre os grupos de São Paulo e Curitiba que, segundo a jornalista, atuavam a partir de métodos e objetivos distintos.

Criada em 2017, três anos depois do início da Lava Jato, a força-tarefa paulista da operação em nada se parece com a matriz em Curitiba. Seus procuradores não dão entrevistas, dirá coletivas com powerpoint sobre organizações criminosas travestidas de partidos políticos. A única procuradora que, ao longo desse período, deu entrevistas foi Thaméa Danelon, afastada do caso desde que veio à tona sua adesão a um pedido de impeachment do ministro do Supremo Tribunal Federal Gilmar Mendes. (...)

⁶⁵ Em julho de 2020, o Ministério Público Federal denunciou José Serra por lavagem de dinheiro. Na delação de executivos da Odebrecht, informou-se que a empresa fez pagamentos por meio de contas no exterior. A filha de Serra também foi denunciada. O pagamento de aproximadamente R\$ 4,5 milhões entre 2006 e 2007 teria sido para uso na campanha ao governo do estado de São Paulo. Já entre 2009 e 2010, teria havido o pagamento de R\$ 23 milhões para liberação de créditos de uma empresa estatal paulista. Disponível em <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/07/03/pf-cumpre-mandados-da-lava-jato-em-sao-paulo.ghtml>. Acesso em 08 ago. 2021.

⁶⁶ Disponível em <https://valor.globo.com/politica/noticia/2020/07/06/metodos-e-objetivos-da-lava-jato-em-sao-paulo-se-diferenciam-dos-de-curitiba.ghtml>. Acesso em 03 mar. 2021

Nos comunicados, não se veem reproduzidas as ilações da turma de Curitiba. Neles se registra que a inviolabilidade dos escritórios de advocacia é pilar da democracia e o sigilo, um compromisso. A força-tarefa paulista tampouco tem um juiz exclusivo, como acontece tanto em Curitiba quanto no Rio. A prerrogativa depende do interesse de um juiz pedir, e do Tribunal Regional Federal conceder, a liberação. A lentidão dos resultados decorre, em grande parte, da dificuldade de encontrar juízes que autorizem operações. (...) Também será difícil acusar a força-tarefa paulista de avocar casos que estão fora da sua jurisdição, como aconteceu em Curitiba com os processos envolvendo o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva. (...)

Os procuradores da força-tarefa paulista pertencem à geração posterior à geração de Deltan Dallagnol. Têm menos de 40 anos e sua formação acadêmica já se deu sob a crítica dos excessos do lavajatismo à luz do aforismo “o poder corrompe e o poder absoluto corrompe absolutamente” (FERNANDES, 2020)

Segundo a jornalista, a força tarefa paulista pareceu manejar com sutileza esse processo de defesa da Lava Jato em especial se comparada aos colegas de Curitiba, buscando se firmar como um polo mais técnico e isento. E, neste sentido, o objetivo de trazer essa reflexão não é avaliar se, de fato, a força tarefa paulista era mais técnica e isenta, mas, sobretudo, registrar esta percepção a partir do olhar de uma colunista influente na formação da opinião pública.

Em 9 de junho de 2019, o site jornalístico *The Intercept Brasil* iniciou a publicação da série de reportagens intitulada #VazaJato. Cinco anos após o início da Lava Jato, os conteúdos das reportagens traziam o escândalo dentro do escândalo. Diálogos privados travados em grupos de mensagens entre procuradores foram tornados públicos. O teor das mensagens – captadas por um hacker no aplicativo *Telegram* – evidenciaram a atuação articulada do juiz Sérgio Moro com os procuradores, bem como suas respectivas preferências políticas. A Vaza Jato evidenciou a falta de imparcialidade da Lava Jato, questionando a sua legitimidade e o seu legado. Com o objetivo de investigar a atuação deste grupo de hackers que invadiram os celulares das autoridades, como os procuradores da força tarefa e então ministro Sérgio Moro, a Polícia Federal instaurou a operação Spoofing.

No livro-reportagem *“Vaza Jato: os bastidores das reportagens que sacudiram o Brasil”* (2020), a jornalista Letícia Duarte conta o dia a dia da apuração dessas reportagens e como, para contrapor a narrativa hegemônica presente na grande mídia, o site buscou a formação de uma espécie de consórcio para a apuração e divulgação dos diálogos captados pelo hacker. Um dos veículos foi a *Veja*. Alguns trechos da reportagem de Duarte são bem ilustrativos de como a mídia se molda e se reconfigura a partir dos escândalos que se sucedem:

Por mais que a *Veja* tivesse sido um dos veículos que mais celebraram o trabalho de Moro, estampando-o na primeira página com manchetes como *Ele salvou o ano*, em 2015, a avaliação interna era de que as novas revelações mudavam completamente o cenário. “O Moro até então tinha uma imagem de herói absoluto, que nós mesmos ajudamos a construir, nós e outros veículos da imprensa. Mas naquele momento, com aquelas provas... havia uma ruptura. Se o Moro cruzou a linha, a gente tinha que fazer

matéria”, explica Lima [Maurício Lima, que ocupava o cargo de diretor de redação da Veja], lembrando que a missão da imprensa é fiscalizar o poder. “O que a gente defende não são as pessoas e partidos, são princípios e valores. A gente é contra a corrupção, a favor da democracia e a favor do respeito máximo ao Estado Democrático de Direito. Nós elogiamos a Lava Jato várias vezes, mas isso não nos coloca em uma posição de defender este e atacar aquele *no matter what*. Não pode ser assim.

Ao planejarem a capa da próxima semana, repercutindo a cobertura do Intercept, a editora de arte da Veja propôs que estampassem uma estátua grega com as feições de Moro “se despedaçando”.

Na conversa, o diretor teve a ideia de substituir o verbo no título com um trocadilho que resumiria o efeito Vaza Jato: “Desmoronando”.

O título virou um ícone instantâneo, aumentando a pressão sobre a Lava Jato. (DUARTE, 2020, p. 71)

Além da Veja, o Intercept expandiu a colaboração da cobertura para Folha, El País, Agência Pública, BuzzFeed News, Uol e Band News. As conversas publicadas pelo Intercept também evidenciaram como os procuradores da força tarefa optaram por vazamentos seletivos a jornalistas considerados “aliados” e restrição de informações aos profissionais que faziam eventuais críticas em uma espécie de punição. O jornalista Ricardo Balthazar, da Folha, assinalou: “Para Deltan, era como se os questionamentos da imprensa fossem incompreensíveis, como se repórteres e editorialistas não estivessem cumprindo seu papel com independência e olhar crítico às ações da operação” (DUARTE, 2020, p. 75).

Em 9 de junho de 2021, a revista Veja estampou a capa “*Vaza Jato II*” (BORGES, 2021) com o juiz Marcelo Bretas, responsável pelos processos da força tarefa no Rio de Janeiro. Na frente carioca da Lava Jato, Bretas ficou responsável por julgamentos como o do ex-governador Sérgio Cabral e empresários como Fernando Cavendish, da Delta, e Eike Batista, que chegou a ser considerado um dos homens mais ricos do mundo, além de diversos empresários do segmento de transportes. A reportagem é baseada no conteúdo da delação premiada do advogado Nythamar Dias Ferreira Filho à Procuradoria-Geral da República. De acordo com a matéria:

Bretas não é imparcial. Muito pelo contrário. Ele se comporta como um policial, promotor e juiz ao mesmo tempo: negocia penas, orienta advogados, investiga, combina estratégias com o Ministério Público, direciona acordos, pressiona investigados, manobra processos e já tentou até influenciar eleições – evidentemente tudo à margem da lei. Nythamar promete apresentar provas de todas essas acusações. (...) No acordo de delação, o advogado faz um raio-x de suas relações com o juiz da Lava Jato fluminense e relata que de fã incondicional de pautas lavajatistas passou a presenciar pressões para que réus confessassem crimes em troca de penas mais brandas ou, no caso de empresários, a sobrevivência de seus negócios. Em um dos episódios mais notáveis desse comportamento impróprio, revela o delator, o juiz intermediou um acordo informal com o ex-governador Sérgio Cabral em que a moeda de troca seria poupar a ex-primeira-dama Adriana Ancelmo das investigações de corrupção (BORGES, 2021, p.27-29)

Ainda que, no âmbito desta tese, não seja possível aprofundar os desdobramentos da Vaza Jato bem como da operação *Spoofing*, registramos esses eventos porque se configuraram como pontos de ruptura para a cobertura midiática da Lava Jato. Mesmo assim, a operação só foi encerrada oficialmente em 03 de fevereiro de 2021. Por meio de uma nota, a assessoria de comunicação do MPF informou que a Lava Jato passou a integrar o Grupo de Ação Especial de Combate ao Crime Organizado no Paraná [Gaeco].

O jornal Valor Econômico registrou que a comunicação “esconde o que realmente importa: a equipe que descobriu a corrupção na Petrobras não existe mais”⁶⁷. Não houve entrevista coletiva, os procuradores combinaram de não se manifestar a respeito, e o ex-ministro e ex-juiz Sérgio Moro também não quis dar entrevista, afirmou a reportagem. Ainda, segundo a matéria, parte dos procuradores atribuía à imprensa parte da responsabilidade pelo fim da unanimidade que a operação detinha junto à opinião pública. Isso teria sido ocasionado pelos desgastes provocados pelas revelações da Vaza Jato, bem como os embates com o procurador geral da República, Augusto Aras, indicado por Bolsonaro.

No texto “Réquiem da Lava Jato”, Hélio Schwartzman, da Folha de São Paulo, destacou a morte simbólica da Lava Jato, oficializada quando Aras decidiu não renovar o mandato da força tarefa, da seguinte maneira: “o defunto é um daqueles personagens complexos, cuja perda é lamentada, mas cujos podres todos comentam no velório”. A frase se refere às relações do ex-juiz Sérgio Moro com os procuradores de Curitiba que, na avaliação de Schwartzman, foram “em larga medida responsáveis por seu passamento”, mas a analogia poderia ser aplicada para entender as relações da imprensa com esses atores. A Lava Jato é um escândalo complexo para ser entendido em suas diferentes dimensões.

1.6 Síntese do capítulo

O objetivo deste subcapítulo de síntese – que também estará presente nos capítulos subsequentes – é retomar a discussão apresentadas nas seções anteriores. Desta forma, busca-se estabelecer o elo entre os fatos, as narrativas apresentadas e, ainda, estabelecer um diálogo mais direto entre o embasamento trazido ao capítulo e a construção, na linha do tempo, da

⁶⁷ Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2021/02/04/forca-tarefa-acaba-e-encerra-lava-jato.ghtml>. Acesso em: 1 ago. 2021.

percepção desta tese. Assim, visa uma construção textual que reaviva a memória dos principais pontos apresentados e constrói a base de leitura do próximo capítulo.

Buscamos compreender como a Lava Jato estabeleceu uma estratégia jurídico-comunicacional, alcançando a conquista da opinião pública, inicialmente, por meio da prisão de grandes expoentes do empresariado nacional e, a seguir, pavimentando o caminho para a responsabilização da classe política até a culminância na prisão de Lula. As perspectivas de Singer (2018), Oliveira Júnior (2019), Miguel (2018) e Avritzer (2018) são algumas das vozes que nos acompanham nesta síntese.

Iniciada em 2014 e encerrada em 2021, a operação inicialmente concentrada no esquema de corrupção da Petrobras ganhou escala e envolveu as maiores empresas do segmento de construção civil no Brasil, colocando em xeque perante a opinião pública a classe política e parte significativa da elite econômica do país.

A constituição da Lava Jato foi possibilitada pelo anseio de parte da sociedade brasileira, que cobrava de seus representantes maior transparência na gestão pública, e por pressões internacionais que requeriam maior efetividade no combate à corrupção. É nesse cenário que a então Presidente da República, Dilma Rousseff, sancionou, em agosto de 2013, a Lei Anticorrupção, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública e as responsabiliza por práticas ilícitas como fraudes, penalizando-as com multas equivalentes a 20% do seu faturamento, interdição parcial das atividades ou até mesmo fechamento.

De acordo com a legislação, a aplicação da sanção, em caso de violação da lei anticorrupção, considera os seguintes itens da infração: 1) a gravidade; 2) a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator; 3) a consumação ou não; 4) o grau de lesão ou perigo de lesão; 5) o efeito negativo produzido; 6) a situação econômica do infrator; 7) a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações; 8) a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica e 9) o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados. Esta listagem de itens que podem abrandar a pena ajuda a entender a estratégia das pessoas jurídicas, uma vez implicadas na Lava Jato. Tanto a cooperação para apuração das infrações quanto a adoção de novas práticas contratuais perante o Poder Público eram medidas, minimamente, esperadas como resposta à crise de imagem, reputação e, claro, de negócios. É no dispositivo da lei anticorrupção que se encontra a gênese da adoção de programas de *compliance* pelas empresas – tema que será discutido mais à frente nesta tese.

Somada à Lei Anticorrupção e à criação de outros mecanismos jurídicos de combate à corrupção, a Lei de Organização Criminosa – que caracteriza como tal a associação de quatro ou mais pessoas estruturalmente ordenadas e caracterizadas pela divisão de tarefas, ainda que informalmente, com objetivo de obter, direta ou indiretamente, vantagem de qualquer natureza em prejuízo da administração pública – amplia os poderes do Ministério Público e da Polícia Federal, institucionalizando a delação premiada, que permite a esses entes negociar alguns benefícios com aqueles que se habilitam a delatar envolvimento diversos em esquemas de corrupção: o delegado e o procurador passam a poder estabelecer acordos de colaboração premiada, quando antes só o juiz podia fazê-lo. Agora, o juiz apenas homologa o acordo.

Esse escopo administrativo-legislativo encontra campo fértil para as disputas políticas, ainda que veladas. Tais disputas revelaram, apenas ao longo do tempo, as zonas opacas e pouco transparentes da operação Lava Jato. O Ministério Público, com o apoio da grande mídia, elevou a Lava Jato ao papel protagonista de “caça” aos corruptos. O discurso de combate à corrupção capitaneado pela força tarefa e Sérgio Moro converge/convergiu diretamente com ideologias que os aproximaram da direita partidária e geraram movimentações políticas significativas. Registra-se ainda o forte empenho para atendimento às exigências de organismos internacionais aliado à crise econômica, o que gerou como consequência o enfraquecimento de grandes players da elite econômica nacional, que já tinham, inclusive, firmado suas presenças em outros países do mundo.

Tendo a delação premiada como principal instrumento, a força tarefa da Lava Jato passou a operar por hipóteses e a negar a presunção de inocência. O objetivo dessa operação, hoje conhecido, era o de atingir personalidades populares entre os políticos. Assim, usando as possibilidades oferecidas pelas novas letras legais e objetivando a retirada de poder do Partido dos Trabalhadores, por aproximação ideológica com a direita, parlamentares e procuradores levam o ex-presidente Lula à prisão e retiram Dilma Rousseff do poder, aplicando-lhe um golpe parlamentar, a que chamaram impeachment, o que culminou na eleição de Jair Bolsonaro, representante da extrema-direita, em 2018.

A grande mídia teve participação decisiva em todo esse processo, já que elevou Sérgio Moro, juiz responsável pela operação, ao posto de herói e tornou os feitos da força-tarefa atos heroicos, organizando os acontecimentos por viés ideológico e noticiando-os de forma a conduzir a opinião pública a determinado *ethos* situacional dualista de “mocinhos e bandidos”. Em outra extremidade, mídias alternativas, como o *The Intercept Brasil*, permitiram outros olhares à Lava Jato, denunciando o cunho político da operação com provas cabais que remodelaram a imagem dos heróis perante a opinião pública e a própria imprensa hegemônica.

Hoje, encerrada a operação Lava Jato, por um lado, o Brasil angaria detalhes do modus operandi do relacionamento de interesses travado entre a classe política e a elite empresarial, em especial, as grandes empresas do segmento de construção civil. Por outro lado, como consequências relacionadas, registram-se o amplo descrédito da classe política, dúvidas sobre a lisura do Poder Judiciário e demais instituições de Justiça e enfraquecimento de grandes empresas brasileiras que já operavam como players internacionais.

2 EMPRESAS NA LAVA JATO: A RESPONSABILIZAÇÃO DOS AGENTES E A CONFIANÇA NA LÓGICA EMPRESARIAL

Considerando como premissa a narrativa de que a prisão dos executivos de grandes empresas, em especial, das empreiteiras se constituiu como ponto de ascensão da Lava Jato, o objetivo deste capítulo é entender melhor o papel desses agentes privados no escândalo midiático. Nesse sentido, busca-se compreender como o escândalo desvelou a articulação de bastidores entre empresas e atores públicos. A operação não ficou restrita ao segmento de construção civil, embora este tenha sido o setor mais afetado e ao qual o capítulo dedicará maior detalhamento.

É importante lembrar que também ficou célebre, por exemplo, a tentativa da operação em avançar para o setor bancário. A prisão de André Esteves, do BTG Pactual, foi um exemplo desta investida. Acusado de planejar obstruir as investigações da Operação Lava Jato, ele foi, posteriormente, inocentado por falta de provas. Por ocasião do anúncio de que o ex-ministro Antonio Palocci faria delações, a imprensa noticiou com muita expectativa a chegada ao setor bancário⁶⁸, mas, posteriormente, a Polícia Federal concluiu que não havia provas que a corroborassem. Palocci teria apresentado como elementos probatórios apenas notícias de jornais que, na fase de coleta de provas, não se confirmaram. O Supremo Tribunal Federal, em agosto de 2020, também decidiu que a delação deve ser excluída da ação em que o ex-presidente Lula é acusado de receber propina da Odebrecht. A suprema corte também entendeu que o então juiz Sérgio Moro quis criar um fato político às vésperas das eleições presidenciais, o que pode ser considerado um indício de quebra da imparcialidade⁶⁹.

Ainda sobre a ampliação da Lava Jato para outros segmentos empresariais, no Rio de Janeiro, o setor de transportes foi um dos principais alvos, mas sem a expressividade que alcançou as empresas do setor de construção pesada. Em âmbito federal, registra-se ainda a controversa delação da JBS à Procuradoria Geral da República. Apesar de ter sido um fato político muito relevante, não trouxe consequências como o afastamento do então presidente Temer, como chegou a ser aventado na época. No âmbito desta tese, apesar de outras empresas terem também ocupado o debate e protagonizado o escândalo da Lava Jato, nos concentramos no aprofundamento da análise no âmbito das empresas do segmento de construção pesada, em

⁶⁸ Disponível em <https://www.gazetadopovo.com.br/republica/bancos-mira-lava-jato/>. Acesso em 03/03/21.

⁶⁹ Disponível em <https://valor.globo.com/politica/noticia/2020/08/04/stf-aponta-parcialidade-de-moro-e-exclui-delacao-de-palocci-de-acao-contra-lula.ghml>. Acesso em 03/03/21

especial, as quatro maiores envolvidas na operação: Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, OAS e Odebrecht.

2.1 Executivos na prisão e ascensão da Lava Jato

Em 14 de novembro de 2014, uma sexta-feira, ocorreu a sétima fase da operação, denominada *Juízo Final*. Foram presos 23 donos e altos executivos de oito empreiteiras: OAS, Camargo Corrêa, Mendes Júnior, Engevix, Galvão Engenharia, UTC, Iesa e Queiroz Galvão. Pela primeira vez, muitos dirigentes de empresas foram levados juntos para a cadeia em uma operação policial. Mais adiante, em junho de 2015, os colossos da construção pesada, Odebrecht e Andrade Gutierrez, teriam os seus dirigentes máximos também aprisionados. Marcelo Odebrecht, o presidente do quarto maior grupo brasileiro à época (atrás de Itaú, Bradesco e J&F), permaneceu dois anos e meio preso no Paraná. De acordo com Singer (2018), a prisão dos empreiteiros teve duplo efeito

Conseguiu entusiástico apoio da opinião pública e desarmou os que criticavam a Lava Jato por ter repassado informações que prejudicavam Dilma na eleição de 2014. Como chamar de antipetista uma operação que mandava plutocratas para o presídio? A Lava Jato ainda levaria para trás das grades outros bilionários conhecidos, como André Esteves, do banco BTG Pactual, Eike Batista, do grupo EBX, e Joesley Batista, da J&F. O PJ⁷⁰ dera um nó no PT, colocando a ideia de igualdade perante a lei contra o partido que deveria representar a bandeira da igualdade no cenário político. (...) Ao prender diretores e gerentes das diretorias de Serviços e Internacional da Petrobras, a operação começou a obter um dos seus principais trunfos: a recuperação do dinheiro desviado. (SINGER, 2018, e-book)

Sobre a recuperação do dinheiro desviado, convém registrar a polêmica e controversa ideia de criação de uma fundação por parte dos procuradores da Lava Jato. A proposta, aventada em março de 2019, não foi adiante, mas se constituiria como um passo importante na consolidação do PJ. Por meio do acordo, o Departamento de Justiça (DJ) dos Estados Unidos, que liberou a Petrobras das pendências com a Justiça norte-americana, houve um aporte de R\$ 2,6 bilhões na conta judicial vinculada à 13^a Vara Federal de Curitiba. Parte desses recursos seria destinada ao reembolso de acionistas e outro montante, segundo a proposta inicial do MPF, seria destinado à criação de uma

fundação privada, gerida pelos procuradores, cuja missão é reforçar “a luta da sociedade brasileira contra a corrupção”. A ideia era que a entidade fosse administrada por pessoas e organizações escolhidas pelos procuradores da Lava Jato em Curitiba. A ideia foi mal-recebida por juristas e criticada até dentro do Supremo Tribunal Federal pela falta de clareza e transparência na gestão dos recursos.⁷¹

⁷⁰ PJ refere-se ao termo Partido da Justiça, cunhado por Singer (2018).

⁷¹ Disponível em <https://www.cartacapital.com.br/politica/lava-jato-ong-bilionaria-com-dinheiro-da-petrobras-e-vista-como-estado-paralelo/>. Acesso em 03/03/21

Diante da polêmica e considerando que isso abriria brechas para ampliação do poder dos procuradores da força tarefa, houve o recuo na defesa pública desta pauta. A ideia da fundação não foi adiante e o destino do valor recuperado ficou por conta do ministro do Supremo Tribunal Federal Alexandre de Moraes, que homologou, em setembro de 2019, o acordo estabelecido pela Procuradoria-Geral da República (PGR) e pela Advocacia-Geral da União (AGU), após extensa negociação. Com a homologação ficou autorizada a imediata transferência dos recursos financeiros para a conta única do Tesouro Nacional.

No que diz respeito à prisão dos executivos e doleiros, a ação foi central para a articulação narrativa da Lava Jato perante a opinião pública bem como para a estratégia definida pela força tarefa baseada na prisão para estimular/forçar a delação premiada. Os executivos que, em geral, atuavam em articulações e negociações de bastidores ou, na esfera da visibilidade pública, em geral, por meio de entrevistas para as editoriais de Economia dos jornais viram suas vidas e de suas famílias expostas. A curiosidade sobre a presença deste grupo na prisão se fez presente em várias notícias publicadas na grande imprensa que alardeava o feito inédito e trazia detalhes sobre a queda daqueles que até então eram poderosos e influentes na vida política e econômica nacional. Na ocasião, ficou célebre a repercussão da frase do procurador Carlos Fernando dos Santos Lima proferida na coletiva de imprensa: “Hoje é um dia republicano. O Ministério Público está aqui neste momento com a PF e a Receita dizendo que não há rosto e nem bolso na República. Todos nós somos iguais. Todos os que cometem algum tipo de ilícito devem responder igualmente” (GASPAR, 2020, p. 470).

O livro-reportagem *A Elite na Cadeia: o dia a dia dos presos da Lava Jato* (2019), do jornalista Wálter Nunes, da Folha de São Paulo, é um exemplo do perfil de conteúdo que circulou na grande mídia. Ainda que de forma mais aprofundada se comparada às matérias diárias dos jornais, a informação apresentada busca retratar os sentimentos, medos e reações na hora da prisão, bem como a rotina que levaram uma vez encarcerados. Ao descrever os acontecimentos, o jornalista identifica, de certa forma, como os atores envolvidos já percebiam a estratégia da força tarefa e se movimentaram para mitigar os impactos do trauma da prisão. Sobre a prisão de novembro, Nunes narra:

A decepção dos policiais ficou por conta de não terem encontrado nenhum dos diretores da Camargo Corrêa, e por um simples motivo: os advogados da empresa já tinham percebido que as operações da Lava Jato costumam acontecer às sextas-feiras. Como suspeitavam que cedo ou tarde a PF bateria à porta de seus executivos, orientaram o presidente da empresa, Dalton dos Santos Avancini; o vice-presidente,

Eduardo Hermelino Leite; e o presidente do Conselho de Administração da construtora, João Ricardo Auler, a saírem de casa na quinta-feira. A intenção não era fugir da Justiça, mas evitar que fossem detidos na frente da família (NUNES, 2019, P.17)

Após detalhar o momento da prisão dos executivos e o traslado até Curitiba, Nunes descreve os dias iniciais na carceragem da Polícia Federal em Curitiba, período de adaptação e o esquema de apoio montado pelas empreiteiras para dar suporte aos executivos presos, incluindo envio de frutas e alimentos, bem como materiais de higiene pessoal e limpeza. O jornalista detalha as inúmeras investidas dos advogados para melhorar o dia a dia dos presos, indicando pedidos aceitos e negados, bem como as flexibilizações que foram permitidas como, por exemplo, a entrada de jornais e revistas semanais.

Um dos itens que chama atenção nesta parte do relato referente ao cotidiano na carceragem é a presença do doleiro Alberto Youssef. “Nas primeiras noites após a prisão dos empreiteiros, Youssef ouvia xingamentos vindos da ala oposta à dele. ‘Youssef, seu filho da puta’, diziam do outro lado da cadeia” (NUNES, 2019, p. 59). Isso porque, para evitar confrontos, a direção da PF havia colocado inicialmente os delatados em pavilhão oposto ao do delator. O jornalista diz que o doleiro em um momento inicial quando se viu frente a frente com o grupo de delatados teria dito a frase “Não tinha outro jeito, tive que contar o que eles queriam ouvir” (NUNES, 2019, p. 60). Com o passar do tempo, esse afastamento entre delator e delatados foi se dissolvendo⁷². “Estes [os agentes] foram percebendo que a possibilidade de que algum dos presos cometesse um atentado contra o doleiro-delator era próxima de zero” (NUNES, 2019, p. 61) e, assim,

Youssef foi aos poucos sendo exposto a breves contatos com outros presos no banho coletivo e no pátio do banho de sol, sempre acompanhado de perto por um agente. Não foi hostilizado e, em alguns momentos, alguns executivos até tentaram consolá-lo. Houve mesmo quem lhe oferecesse alimentos. Youssef foi então “recuperando” o fôlego e passou a caminhar sem dificuldades. O fato é que sua inteligência acima da média e capacidade de convencimento o tornariam uma espécie de “trunfo” da Lava Jato dentro da carceragem. Ninguém levou tão ao extremo o papel de colaborador premiado como ele. Foi Youssef que permitiu aos policiais e procuradores desenhar toda a estrutura do esquema de corrupção na Petrobras e deu o caminho do dinheiro da propina. Ele também indicou uma penca de novos implicados, tanto políticos quanto operadores e empresários. (NUNES, 2019, P. 61)

De acordo com Nunes, “Youssef passou a praticamente dar expediente nos gabinetes onde a Lava Jato se desenvolvia” (2019, p. 63) e, assim, os demais presos também perceberam que a convivência com os policiais aumentava as regalias. O doleiro chegou a ter uma TV por decisão de Moro. Durante a exibição do *Jornal Nacional*, ele aumentava o volume do aparelho para alcançar as outras celas. O jornalista explica a estratégia: “Essa ação simples cumpria uma

⁷² Isso aconteceu também em outros momentos. Nunes, em seu livro, ilustra que “houve situações inusitadas de convívio harmonioso entre delatores e delatados”, como a convivência de Marcelo Odebrecht com Aldemir Bendin, ex-presidente do Banco do Brasil e da Petrobras, Antonio Palocci e João Santana. (2019, p.220)

função dupla: não só ganhava a simpatia dos outros presos como inculcava neles a ideia de que delatar trazia vantagens” (2019, p. 63).

O modo como era tratado pelos agentes havia mudado. Newton Ishii⁷³ passara a chamá-lo de Yoyô, em tom de humor. Se algum outro preso estava próximo, Ishii mudava o tratamento para “meu preferido”. Na ala de Youssef as portas passaram a ficar abertas e os presos podiam circular durante todo o dia no corredor e até na área do banho de sol. Aos não delatores, continua vigorando a lei. Tinham apenas duas horas fora do cubículo para tomar banho, lavar a roupa e andar no pátio. (NUNES, 2019, p. 63)

Houve denúncias, em 2015, sobre as regalias de Youssef, mas, de acordo com o jornalista, a apuração concluiu que não havia privilégio e/ou tratamento diferenciado. Nunes relata em sua extensa reportagem que os procuradores também negam ter colocado Youssef como responsável por convencer outros presos a delatar. De todo modo, o doleiro desempenhou esse papel, sobretudo, porque, na visão dos procuradores, havia um critério utilitarista por meio do qual a delação dele “se tornava mais efetiva à medida que outras a corroboravam” (NUNES, 2019, p. 64). Assim, Youssef teria se encarregado de orientar os novos detidos sobre como se comportar perante a força tarefa e estratégias de defesa no processo, recomendando, em geral, que quanto antes falassem, melhor. O que chama atenção neste relato, em especial, é como o *modus operandi* da Lava Jato precisava, inclusive, reverberar dentro das celas para fomentar novas delações, que eram as peças essenciais para o andamento e fortalecimento das operações pela perspectiva midiática. Outro trecho do livro-reportagem que também evidenciou a força midiática para retroalimentar as investigações foi quando o Moro determinou a transferência dos presos da carceragem da PF para o Complexo Médico Penal, em Pinhais. De acordo com Nunes, os advogados interpretaram essa movimentação como pressão por novas delações. O jornalista narra: “Na terça de manhã, 24 de março, os presos foram acordados pelos agentes que já tinham a ordem de transferência nas mãos. ‘Juntem suas coisas porque vão mudar de casa. Hoje vocês vão aparecer no *Bom Dia Brasil*’, disse um dos carcereiros”. (NUNES, 2019, p. 77). Para além do jornal matutino da Rede Globo, a transferência foi amplamente noticiada na grande mídia, que detalhava como seria a vida dos presos naquele espaço.

O livro-reportagem de Nunes também segue nesta linha, detalhando desde os relacionamentos estabelecidos entre presos e agentes carcerários a questões íntimas e privadas como a forma pela qual usavam o banheiro da cela, conhecido como “boi”, um buraco no chão no qual os presos precisam ficar de cócoras para evacuar. As limitações físicas e de saúde do grupo foram expostas: de quem roncava mais alto a detalhes sobre indisposições intestinais frequentes por conta da marmita servida na cadeia, bem como a necessidade de utilização de

⁷³ O agente Newton Ishii ficou conhecido como o “Japonês da Federal”.

neutralizador de odores sanitários no ambiente da cela. Além de eventuais constrangimentos que se tornaram novidades na vida deste público, Nunes (2019) narra ainda que houve a tentativa de extorsão pelos faxinas⁷⁴ de outros pavilhões da cadeia: “encostavam nas portas das celas e passavam recados ameaçadores.

Tem que ajudar o partido, gente fina”. Os empreiteiros sabiam do que estavam falando. Partido, no presídio, é como os internos se referem ao PCC (Primeiro Comando da Capital). Após o impacto inicial, veio a piada. “Estamos aqui por causa disso. Olha no que dá ajudar os partidos”, brincou Coutinho⁷⁵. O assunto, porém, poderia não ficar só no anedotário. Os empreiteiros avisaram os agentes sobre a ameaça. (NUNES, 2019, p. 96-97)

Nunes traz ainda detalhes sobre a gestão do espaço, bem como das diferenças dentro do próprio Complexo Médico Penal entre os presos da Lava Jato e os outros detentos. No que tange à visibilidade midiática, o livro-reportagem traz uma passagem muito ilustrativa relacionada ao interesse da imprensa pelo cotidiano deste público na prisão. Nunes narra quando a produtora Lizzie Nassar do programa *Fantástico* foi autorizada a entrar na cadeia com uma câmera de vídeo com acesso a filmar as galerias e o pátio. A reportagem não foi ao ar porque houve um problema com o aparelho que não registrou as imagens. No entanto, a saga narrada por Nunes evidencia o quanto era grande a expectativa por aquele furo. Segundo o jornalista, foi uma escalada de decisões: Lizzie comunicou ao chefe imediato, que deu ciência ao diretor do programa que, por sua vez, optou por comunicar à cúpula do departamento de jornalismo da TV Globo. Assim, apenas após essa cadeia de aprovações internas, a produtora teve o aval para seguir. Além da autorização do diretor do presídio, o então secretário de Segurança Pública do Paraná, Fernando Francischini, aquiesceu e, de acordo com as fontes de Nunes, “parecia entusiasmado”. Nunes relata: “Ao conversar com assessores, aparentemente concordou em veicular as imagens dos presos que estavam sob sua custódia. Nos bastidores da Secretaria, os assessores comentavam que ‘ia dar merda’” (NUNES, 2019, p.108).

Francischini, Lizzie e o assessor de imprensa Karlos Kolbach foram juntos até o Complexo Médico Penal, distante dezenove quilômetros do prédio da Secretaria. Lá foram recebidos pelo diretor do presídio, que já estava ciente do acordo para deixar a jornalista transitar pelo local usando o colete preto de funcionários. Ela estaria infiltrada, levando consigo apenas uma discreta câmera.

Uma caravana acompanhou Lizzie enquanto cruzava os corredores do presídio até a sexta galeria. Para registrar as celas dos empreiteiros, ela foi até o pavilhão quando foram liberados para o banho de sol. Lizzie ligou o equipamento e, ao ver piscar a luz que avisa que está gravando, passou a apontar a câmera para todas as direções. **Queria detalhes da cadeia, dos objetos dos presos, de tudo que pudesse ajudar o espectador a conhecer o espaço onde viviam os detentos mais célebres do Brasil.** Depois foi até o banheiro coletivo, onde registrou como eram os chuveiros, e seguiu

⁷⁴ Detentos responsáveis pelos serviços internos dentro da prisão, como entrega de medicamentos, marmitas etc.

⁷⁵ Coutinho é Mateus Coutinho de Sá, ex-diretor da OAS. Foi, posteriormente, absolvido. O livro de Nunes conta ainda que foi abandonado pela mulher, perdeu o emprego e ainda foi privado do contato com a filha ainda pequena.

até o fim do corredor, onde se pendurou na janela gradeada que dava para o pequeno pátio.

A repórter viu então o que poderia ser o ápice da reportagem: os presos da Lava Jato à vontade, sem saber que eram vigiados. A produtora mirou a câmera em Léo Pinheiro, presidente da OAS, que, sem camiseta, gesticulava ao conversar com um grupo de detentos. Sérgio Cunha Mendes, dono da Mendes Júnior, estava sentado num canto segurando uma caneca azul de plástico numa das mãos. Esticou o braço para receber água de um dos colegas. Adir Assad corria em trote de um lado para o outro. (NUNES, 2019, p. 109, grifo nosso)

A citação, apesar de longa, ilustra como a repórter estava totalmente respaldada pelas autoridades de Segurança Pública a despeito das recomendações contrárias dos assessores. A matéria não foi ao ar porque a câmera aqueceu e impediu a captação das imagens. Apesar de a repórter tentar convencer Francischini a fazer uma nova incursão, Nunes afirma que “os presos e seus advogados já haviam sido avisados sobre a gravação e estavam furiosos. Francischini estava convencido de que aquilo ia dar merda” (NUNES, 2019, p. 110). Este episódio revela o quanto a Lava Jato funcionava como um propulsor midiático. A despeito de recomendações contrárias dos assessores – afinal havia uma violação dos direitos dos presos –, os mais diversos atores buscavam capitalizar suas imagens perante a operação. Todo e qualquer abuso parecia disponível a ser tolerado em nome do espetáculo e da necessidade de construir a percepção, junto à opinião pública, de que a elite e os poderosos também estavam sendo punidos por crimes de corrupção (ainda que naquele momento, muitos estivessem presos por medidas cautelares).

Sobre a operação e prisão desses executivos, Nunes resume: “A engrenagem que se autoalimentava consistia em prender suspeitos, que logo optavam por delatar comparsas, que também eram presos e, por sua vez, traíam outros envolvidos no esquema” (2019, p.110). O fechamento deste ciclo no que diz respeito à participação empresarial na Lava Jato ocorre quando a força tarefa se aproxima e reúne elementos suficientes para alcançar e responsabilizar o que foi chamado, no escopo da operação, de “núcleo político”.

Se, em 14 de novembro de 2014, com a prisão dos executivos, a Lava Jato deu, nas palavras de Nunes, “um grande salto” (2019, p. 16) para alimentar o escândalo nacional, “foi a prisão de Marcelo Odebrecht que deu à operação uma estatura inédita” (2019, p.120). Considerado um dos homens mais ricos do país, ele exemplificava que a “operação poderia alcançar quem quisesse” (2019, p. 121), de acordo com o jornalista. A estratégia de negação da empreiteira baiana também contribuiu para o antagonismo perante os procuradores e, consequentemente, alimentou a controvérsia junto à opinião pública. A fase *Erga Omnes*, que seria a expressão latina equivalente a “vale para todos” e é usada no universo jurídico para se referir que ninguém está acima da lei, prendeu inicialmente seis pessoas da Odebrecht, incluindo Marcelo, que era presidente, e três da Andrade Gutierrez. Um dos executivos da Odebrecht

preso foi Alexandrino Alencar, que mantinha contatos regulares com o ex-presidente Lula. Segundo Nunes, “Alexandrino costumava dizer que a Lava Jato tinha um objetivo final: prender o Lula, e o caminho para chegar ao ex-presidente passava por ele” (NUNES, 2019, p. 119).

De acordo com o relato de Nunes, o grupo foi recebido com um aviso pelo “japonês da federal”, Newton Ishii. “Lá fora vocês mandavam em tudo. Aqui dentro, somos nós que mandamos”, alertou Ishii. “Nós decidimos o que vocês vão fazer e quando vão fazer” (2019, p.121). O jornalista continua

O procedimento de entrada foi seguido à risca. Abrir a boca para que se verificasse se havia algo escondido embaixo da língua, levantar os braços, agachar três vezes para garantir que não havia nada na cavidade anal. Aquela espécie de ritual de recepção, aparentemente desnecessária, reforçava a condição de submissão dos detidos. (NUNES, 2019, p. 122)

Com a expectativa de que sairia rápido da prisão, Marcelo Odebrecht teria dito ao advogado que não queria visitas da mulher e das filhas. Ele teria dito “A imprensa toda está na porta. Não quero foto delas nos jornais” (2019, p.123). Disciplinado, o príncipe das empreiteiras adotou uma rotina de exercícios e de estudo do processo. De acordo com Nunes, “depois de um tempo preso, os policiais federais consideraram que o herdeiro da Odebrecht não havia se dobrado à hierarquia da cadeia e mesmo à autoridade da Lava Jato” (2019, p. 18), mantendo sempre um ar de superioridade que incomodava. Para mostrar quem mandava ali, revistas nas celas e até mesmo o relato de que um dos policiais disparou por acidente uma rajada de gás de pimenta na direção da ala dos executivos presos da Odebrecht e da Andrade Gutierrez, causando intoxicação. O mesmo acidente teria acontecido, em 2014, com os empreiteiros da OAS, Camargo Corrêa e Mendes Júnior. Segundo Nunes, a justificativa nos dois casos foi a mesma: um dos carcereiros manuseava o spray lacrimogêneo quando borrifou sem querer o conteúdo nocivo na direção dos empreiteiros. “Nenhum dos presos acreditou na versão dada pelos agentes, mas não havia o que fazer” (NUNES, 2019, p. 219).

Como mencionado anteriormente, a prisão foi central para a articulação narrativa da Lava Jato de que os colarinhos brancos estavam presos, bem como para pressionar a adesão à delação. No que diz respeito à bibliografia relacionada às negociações da delação e seus bastidores, dois livros-reportagens ajudam a ilustrar este processo: *A Organização: a Odebrecht e o esquema de corrupção que chocou o mundo* (2020), de Malu Gaspar, e *Why Not: como os irmãos Joesley e Wesley, da JBS, transformaram um açougue em Goiás na maior empresa de carnes do mundo, corromperam centenas de políticos e quase saíram impunes* (2019), de Raquel Landim. Enquanto o primeiro aborda justamente a estratégia de resistência e negação que ocasionou inclusive a cisão da alta cúpula da Odebrecht, o segundo aborda como, diante daquele contexto da Lava Jato e ao verem o cerco apertar, os irmãos Batista buscaram

rapidamente entregar os políticos para se livrarem o quanto antes da Justiça. A delação da J&F, holding que reúne todos os negócios da família, inclusive a JBS, também se deu no contexto da operação e se constitui como um objeto muito interessante de análise a partir de uma perspectiva comparativa com as empreiteiras. No âmbito desta tese, no entanto, não se optou neste momento por esta exploração aprofundada da empresa originária no segmento de frigoríficos. De todo modo, convém aqui fazer um esforço de compreender o que a J&F e a Odebrecht tinham em comum. Ambas eram consideradas expoentes da chamada política de campeões nacionais e, nas respostas à crise, buscaram operar suas estratégias de comunicação (e de negócios) a partir das suas chaves de leitura do contexto da operação em cada momento.

2.2 A condução de negócios que leva à cadeia: campeões nacionais e capitalismo de Estado

Para compreender como esta ideia de campeões nacionais estava presente na mídia, recuperaremos brevemente algumas colunas opinativas do jornal *O Globo*. O esforço a seguir busca ilustrar como se articulou o discurso de combate à corrupção com a crítica ao modelo econômico implementado pelo governo do PT. Vale ressaltar que os exemplos a seguir buscam evidenciar o quanto este tipo de narrativa – conexão entre a corrupção e a política econômica do PT – estava presente na grande mídia. Essas associações se somam às narrativas sobre o dia a dia dos ex-dirigentes empresariais na prisão expostas anteriormente. De certa forma, a comparação da vida de luxo de políticos e empresários financiada pela corrupção contraposta à vida carcerária era uma forma de expiação dos “pecados” desses atores por meio da exposição pública de suas privacidades, contribuindo para dar vazão ao sentimento “justiceiro” que permeava a opinião pública.

Enquanto os relatos detalhados dos episódios de corrupção – com nomes, valores, formas de negociação etc. – materializavam os desvios em lógicas mais individualizadas e personalizadas, essa articulação da corrupção com a crítica ao modelo econômico implementado pelo governo do PT contribuía para reforçar a ideia estrutural de atraso do estado brasileiro. Em editorial de 19 de abril de 2017, intitulado *Corrupção rouba dinheiro do contribuinte*⁷⁶, o jornal *O Globo*, afirmou: “Hoje, diante do conjunto da obra do petrolão, sendo desvendado pela Lava Jato, consegue-se entender o que significou o aparelhamento lulopetista da empresa [Petrobras]”. O texto traz trechos comentados de delações construindo o raciocínio

⁷⁶ Disponível em <https://oglobo.globo.com/opiniao/corruptao-rouba-dinheiro-do-contribuinte-21225562>, acesso em 20/06/21.

de que havia uma forte influência política para permitir os malfeitos, concluindo: “Na ponta do lápis, diante das cifras bilionárias que surgem nas delações da Odebrecht — e virão mais de outras empreiteiras — não é arriscado afirmar que o déficit público brasileiro seria mais baixo, se houvesse lisura na política”.

A jornalista Míriam Leitão, frequentemente, abordava de forma crítica em suas colunas, também no jornal *O Globo*, a política dos campeões nacionais implementadas pelo governo do PT. Ainda em abril de 2013 e, portanto, antes da Lava Jato, ela afirmou:

Numa entrevista ao jornal “O Estado de S. Paulo”, o presidente do BNDES, Luciano Coutinho, disse que o banco vai abandonar a política de formação de “campeões nacionais”. Ele não usa essa expressão, prefere falar em “promoção da competitividade de grandes empresas de expressão internacional”. É o BNDES financiando uma empresa a comprar outra, pra ficar grande e ter uma concentração no mercado, recebendo mais benefícios e vantagens e sendo olhada com mais atenção durante a concessão de empréstimos. A ideia é que assim se formaria uma empresa forte brasileira para competir no exterior. Mas esta é uma política velha. Deu errado nos anos 70 e agora também. (...) Que bom que o BNDES vai abandonar essa política. No entanto, não fará isso porque esgotaram-se os setores, mas sim, porque ela deu errado, foi criticada desde o começo e revistou um projeto dos anos 70 que não deu certo.⁷⁷

Míriam Leitão cita que a política de campeões nacionais foi adotada nos segmentos de petroquímica, frigoríficos, siderurgia, suco de laranja, cimento e leite, citando como exemplo a Lácteos Brasil, que naquele momento estava em recuperação judicial. No âmbito do recorte proposto para esta tese não cabe discorrer sobre as escolhas de política econômica aplicadas naquele momento, avaliando o êxito ou não das ações implementadas. O que nos interessa registrar é que, posteriormente, a crítica à “política de campeões nacionais” foi reavivada pela mídia com o objetivo de associar à lógica de corrupção que permeou o governo do PT. Por ocasião da delação da JBS, Leitão retoma o tema na coluna *Campeão da Corrupção*⁷⁸, de 20 de maio de 2017:

A empresa, escolhida para ser um dos campeões nacionais, cresceu corrompendo. (...) Os dados são inequívocos, ela [JBS] cresceu alavancando-se em dinheiro público, com vantagens que recebeu pagando um percentual ao PT, através de Guido Mantega. (...) O Brasil já viu muita coisa revoltante nesses mais de três anos de Lava Jato, mas a delação da JBS chocou. (LEITÃO, Míriam. 2017)⁷⁹

Em editorial, também de maio de 2017, o jornal *O Globo*⁸⁰ se posicionou sobre a política de campeões nacionais em forte crítica ao que seria o capitalismo de Estado:

⁷⁷ Disponível em <https://blogs.oglobo.globo.com/miriam-leitao/post/a-politica-de-campeoes-nacionais-fracassou-494186.html>, acesso em 17/06/21.

⁷⁸ Disponível em <https://blogs.oglobo.globo.com/miriam-leitao/post/amp/campeao-da-corrupcao.html>, acesso em 20/06/21.

⁷⁹ Disponível em <https://blogs.oglobo.globo.com/miriam-leitao/post/amp/campeao-da-corrupcao.html>, acesso em 20/06/21.

⁸⁰ Disponível em <https://oglobo.globo.com/opiniao/jbs-simbolo-do-capitalismo-de-estado-entre-amigos-21395020>, acesso em 20/06/21.

(...) JBS também têm relação direta com os favores fornecidos a grupos empresariais nos governos Lula e Dilma, dentro da política de criação dos “campeões nacionais”, com base no BNDES. Na realidade, trata-se da reedição de programa semelhante – e também fracassado como este do lulopetismo –, e na ditadura militar, para a produção interna de máquina, equipamentos e insumos petroquímicos e outros. (...) Tudo isso é típico do capitalismo de Estado que, pela via da direita e da esquerda, o Brasil tem praticado há décadas. Um capitalismo para compadres, em que empresários próximos ao poder são premiados, sem maiores preocupações com eficiência e produtividade. Por isso, esses ciclos (com Geisel, Lula e Dilma) resultam em grandes prejuízos para o Erário. (O Globo, Editorial, 26/05/17)

Por ocasião da prisão dos executivos da Odebrecht e da Andrade Gutierrez, na fase *Erga Omnes*, da Lava Jato, em junho de 2015, Míriam Leitão já havia comentado as críticas da Odebrecht à operação Lava Jato por conta dos empréstimos do banco à empreiteira: “O contribuinte tem o direito de saber das condições dos empréstimos, como a informação de que o FAT recebe apenas 1% ao ano quando concede os recursos que serão emprestados pelo BNDES nas operações externas”⁸¹. A jornalista foi uma das vozes contundentes favoráveis às revelações da Lava Jato. Em 02 julho de 2017, no artigo *Economia Livre*⁸², Míriam analisou de forma muito entusiástica como o combate à corrupção pode ser uma oportunidade para o capitalismo brasileiro, circunscrevendo que o fato de o empresário não precisar mais pagar propina pelo contrato nem fazer contribuição para campanha via caixa 2 seria uma forma de redução do chamado Custo Brasil⁸³.

Esta é uma excelente oportunidade para a economia brasileira. Talvez a melhor. Em decorrência do combate à corrupção, o capitalismo brasileiro pode deixar de ser tutelado pelo Estado. As empresas têm a possibilidade de encontrar, na eficiência e na competição, quem são os reais vencedores. Velhos vícios públicos e privados poderão ser eliminados. A avenida que se abre para a economia é promissora. (...) Não há dúvida de que a corrupção aumentou muito nos anos recentes, mas a relação de dependência das empresas em relação ao Estado é uma longa tradição no Brasil. Hoje, ficou claro para o país a que ponto pode chegar esse compadrio. A JBS teve que virar dona de um pedaço do Mineirão sem que isso fizesse qualquer sentido em seu negócio. Foi apenas a forma de camuflar a entrega de R\$ 30 milhões feita para o candidato a governador Fernando Pimentel a pedido da então presidente Dilma, como contou na sua delação o empresário Joesley Batista. A Odebrecht entrou na Sete Brasil mesmo achando que não daria certo, segundo afirmou Marcelo Odebrecht. Esses são só dois absurdos contados pelos delatores. (...) As empresas privadas deixaram de focar em seus negócios, porque no curto prazo a propina era muito mais rentável. (...) A síndrome da dependência crônica que as empresas têm em relação ao Estado é antiga. (...) as maiores [empresas] são aquelas que construíram uma rede de interesses espúrios com políticos e governantes. Cresceram, mas ficaram dependentes e, hoje se sabe, expostas a riscos que podem nem conseguir superar. O excesso de Estado produz confusões. (...) Há um emaranhado de erros, ineficiências, conflitos de interesse criados pela relação promíscua entre Estado e capital no Brasil. O combate à

⁸¹ Disponível em <https://blogs.oglobo.globo.com/miriam-leitao/post/a-lei-sobre-todos-568426.html>, acesso em 20/06/21.

⁸² Disponível em <https://blogs.oglobo.globo.com/miriam-leitao/post/economia-livre.html>, acesso em 20/06/21.

⁸³ O Portal da Indústria - que reúne CNI, Sesi, Senai e IEL – conceitua Custo Brasil como “conjunto de dificuldades estruturais, burocráticas, trabalhistas e econômicas que atrapalham o crescimento do país, influenciam negativamente o ambiente de negócios, encarecem os preços dos produtos nacionais e custos de logística, comprometem investimentos e contribuem para uma excessiva carga tributária”. Disponível em <http://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/o-que-e-custo-brasil/>, acesso em 20/06/21.

corrupção pode abrir uma larga avenida para superar os atrasos da economia brasileira.

Na coluna *Custo da corrupção*⁸⁴, de 16 de junho de 2018, Míriam Leitão afirma:

O país ainda vive os tremores secundários do grande terremoto na economia provocado pelos casos de corrupção. Empreiteiras estão reduzidas a uma fração do que eram e os negócios nos quais estão correm perigo. A Odebrecht tem hoje 30 mil funcionários e já teve 130 mil, sua carteira de projetos caiu à metade e ela ainda não conseguiu honrar com compromisso que venceu há dias. (...) Os procuradores diziam no começo da Lava Jato, há quatro anos, que era preciso inverter a equação do custo-benefício da corrupção. Até então, o benefício era certo, e o custo, uma possibilidade remota. Isso era um estímulo aos negócios ilícitos. Não mais. Hoje já se sabe que CEO vai pra prisão. (...) Para que o negócio das construtoras volte a dar certo, elas precisam mudar de fato. Não basta assinar novos códigos de conformidade. Antes, terão que sobreviver à turbulência. E a terra ainda treme. (LEITÃO, Míriam. 2018)

Além do trecho acima, ao longo da coluna, a jornalista detalha os endividamentos de outras empresas como a Andrade Gutierrez, tentativas de venda de ativos por parte de grupos e pedidos de recuperação judicial, como a UTC. A jornalista traz as aspas de Fábio Januário, que havia assumido como presidente da Odebrecht Engenharia e Construção:

Estou convicto de que os participantes que não se adequarem não vão sobreviver. O mercado das construtoras no Brasil mudou. Converso com vários financiadores de obras, bancos, agências multilaterais e outros provedores de capital. O recado é claro. Eles não vão investir em construtora que não esteja em conformidade. O financiador também entendeu esse risco e não o aceita mais. (LEITÃO, Míriam. 2018)

No momento de redação desta tese, Fábio Januário já havia deixado o comando da empresa, que ficou sete meses sob a gestão de um Comitê de Estratégia. Em junho de 2020, o executivo Marco Siqueira assumiu a presidência executiva⁸⁵.

A despeito de recorrentes suspeitas por parte da imprensa e de tentativa dos procuradores da força-tarefa da Lava Jato, o BNDES não chegou a ser alvo direto das investigações. O próprio banco mantém uma página de prestação de contas na qual informa os valores dos empréstimos às empresas investigadas:

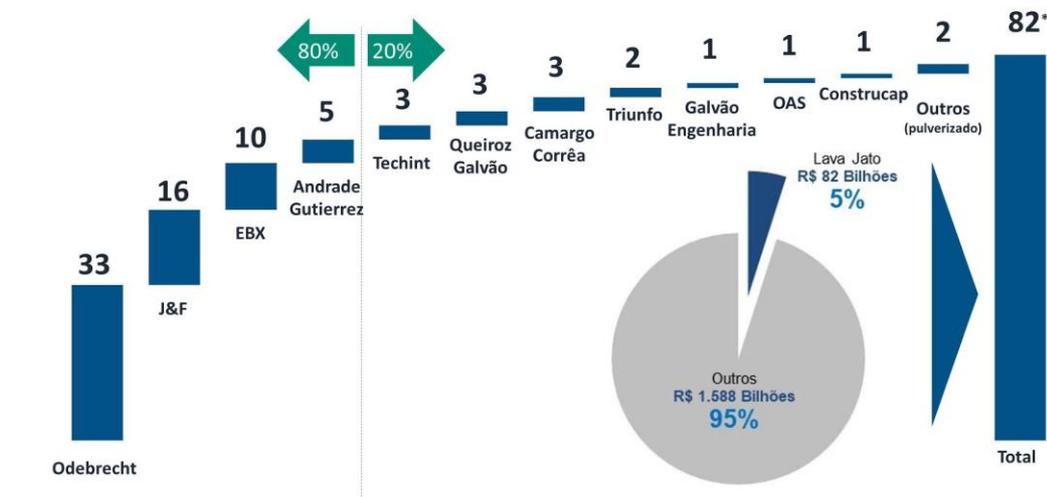
⁸⁴ Disponível em <https://blogs.oglobo.globo.com/miriam-leitao/post/custo-da-corrupcao.html>, acesso em 19/06/21.

⁸⁵ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/06/10/construtora-do-grupo-odebrecht-nomeia-novo-presidente-executivo.ghtml>, acesso em 20/06/21.

Figura 2– BNDES – Valores emprestados

Qual o valor do apoio do BNDES às empresas investigadas na Lava Jato ?

Valores em R\$ bilhões. Desembolsos de 2003 a 2018



Fonte: BNDES (2021)⁸⁶

Como estratégia de comunicação para dar mais transparência dos investimentos realizados, o banco de fomento lançou uma página na internet chamada BNDES aberto, que se propõe a ser um canal direto entre o banco e a sociedade. A abertura informa: “Muitas polêmicas têm envolvido o BNDES. Para virar essa página, o Banco está aberto para dialogar”. Os casos mais controversos indicados são a investigação da JBS e a Lava Jato. Sobre a operação, além da divulgação dos aportes financeiros conforme o gráfico acima, o banco informa que a Lava Jato não encontrou irregularidades no BNDES e que no momento da concessão dos empréstimos, as companhias estavam em situação regular e algumas tinham até a classificação de baixo risco. Os desembolsos de empréstimos já contratados foram suspensos e novas regras foram estabelecidas para os desembolsos futuros, informa o banco. Com isso, cerca de R\$ 40 bilhões, já contratados, deixaram de ser liberados. O BNDES também informa parcialmente as perdas com essas transações. No caso da Odebrecht, as perdas já incorridas ou potenciais, em valores atualizados, é de R\$ 14,6 bilhões, ressaltando-se que o cálculo das perdas efetivas depende da evolução dos processos de recuperação judicial das empresas do grupo.⁸⁷

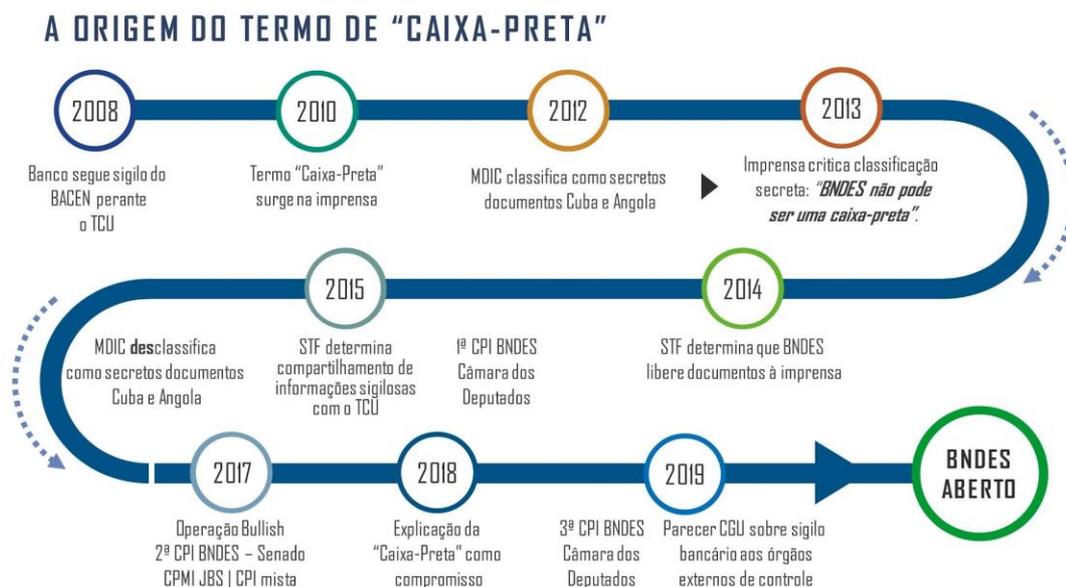
Outra controvérsia justificada pelo BNDES é o termo “caixa-preta”, que circulou frequentemente na imprensa para criticar a política de concessão de crédito do banco dando a ideia de algo escondido e, eventualmente, escuso. O banco reconstrói uma linha do tempo,

⁸⁶ Disponível em <https://aberto.bndes.gov.br/aberto/caso/lava-jato/>, acesso em 16/06/21.

⁸⁷ Disponível em <https://aberto.bndes.gov.br/aberto/caso/odebrecht/>, acesso em 17/06/21

indicando inclusive quando o termo foi criado pela imprensa, em 2010, gerando dúvidas e questionamentos sobre as operações do banco.

Figura 3 – A história da “caixa-preta” do BNDES



Fonte: BNDES (2021)⁸⁸

Além do quadro acima, a página do BNDES aberto justifica a negativa em não passar os dados porque as informações eram protegidas por sigilo bancário, o que poderia expor legalmente tanto o banco quanto os empregados. A questão foi decidida pelo STF que transferiu ao TCU a obrigação de sigilo bancário. Outro questionamento recorrente era o fato de o banco não expor os contratos de financiamento à exportação de bens e serviços para Cuba e Angola, classificados em 2012 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior como “secretos” em virtude de informações estratégicas. A classificação foi cancelada em 2015. Vale ressaltar que a transparência do BNDES aberto é um questionamento a uma crise de imagem que se perpetuou ao longo do tempo, conforme ilustrado pelo site Rede Brasil Atual na introdução de uma entrevista com o ex-presidente do BNDES, Luciano Coutinho.

“BNDES empresta dinheiro para países comunistas”, “BNDES financia portos e aeroportos fora do Brasil”, “Lula e Dilma mandaram R\$ 30 bilhões para fora do país”. Estas foram algumas das frases que circularam nos últimos dois anos para atacar o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). No dia 20 de janeiro o mito da “caixa-preta” do BNDES – que o governo de Jair Bolsonaro prometia revelar – caiu, como resultado de uma auditoria externa que custou R\$ 48 milhões aos cofres públicos e não encontrou nenhuma ilegalidade ou ato de corrupção. (Rede Brasil Atual, Reportagem de 01/02/2020).

De acordo com Coutinho, apesar da legitimidade do combate à corrupção, houve um movimento de parte do Judiciário de levantar suspeitas. O risco, de acordo com o ex-dirigente

⁸⁸ Disponível em <https://aberto.bndes.gov.br/aberto/caso/caixa-preta/>, acesso em 17/06/21.

do banco, é que “levantar suspeitas sem evidências, sem provas, nos coloca num mundo de arbítrio e, na medida em que todo o setor público é colocado em suspeita sem evidência, evolui-se para um processo de retrocesso de direitos”⁸⁹.

Em *A grande imprensa e o PT* (2017), Fernando Azevedo demonstra a partir de uma ampla análise de série histórica de três grandes jornais brasileiros – *O Globo*, *O Estado de S. Paulo* e *Folha de São Paulo* – como esses veículos, tanto no passado quanto no presente, atuam no campo de mídia de forma paralela às forças políticas de centro-direita. Este alinhamento (grande imprensa e coalizões de centro-direita), na conclusão do autor, expressam um “alinhamento histórico de fundo ideológico que contrapõe liberalismo VS o nacional-desenvolvimentismo” (AZEVEDO, 2017, p. 202).

Ao analisar a trajetória editorial do jornal *O Globo*, classificou o veículo como “liberal, do ponto de vista econômico, e conservador e de centro-direita, do ponto de vista político” (2017, p. 82), mantendo uma equipe de articulistas e colunistas nas páginas de opinião que, de modo geral, segue esse padrão interpretativo. Míriam Leitão é uma das principais expoentes desse time, sendo “defensora da ortodoxia econômica e crítica ao estatismo e às teses desenvolvimentistas heterodoxas” (AZEVEDO, 2017, p. 85). O autor afirma ainda que, além da pouca diversidade interna, há pouco espaço para opiniões divergentes e debates políticos e/ou ideológicos.

As citações extraídas do jornal *O Globo* buscam ilustrar – ainda que de forma não exaustiva – como, perante a opinião pública, as práticas ilícitas das empresas funcionaram como combustíveis de criminalização do PT no âmbito do pacote interpretativo proposto pela grande mídia. A partir do referencial de Goffman, Azevedo explica que os pacotes interpretativos podem ser definidos como “quadros de referência que orientam a construção de sentidos subjetivos dos indivíduos e a percepção dos acontecimentos sociais” (AZEVEDO, 2017, p. 123). Neste sentido, retoma como o conceito foi apropriado nas análises de interação social, de conteúdo e de *framing effects*, sendo que esta última caracteriza o enquadramento como “estratégia discursiva acionada por um ator social para produzir efeitos na percepção de temas e acontecimentos sociais” (2017, p.124). Azevedo destaca o quanto os enquadramentos “ultrapassam os meros relatos episódicos e permitem uma articulação de sentidos entre eles, proporcionando uma narrativa que organiza uma interpretação mais ampla e duradoura ao longo do tempo” (AZEVEDO, 2017, p. 124). Conforme afirma Azevedo,

⁸⁹ Disponível em <https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2020/02/trabalhadores-sentirao-enfraquecimento-do-bndes/>, acesso em 17/06/21.

os enquadramentos interpretativos se prestam para escrutinar e classificar textos discursivos, como artigos, colunas e editoriais, quando eles são convertidos em pacotes interpretativos que revelam uma ideia organizadora ou um enredo que produza uma narrativa capaz de oferecer uma interpretação de um problema particular. (AZEVEDO, 2017, p.125)

Nesse sentido, o autor aponta que a leitura dos editoriais da grande imprensa no período pesquisado (1989 – 2014) indica dois pacotes interpretativos sobre o PT. O primeiro é que seria um partido ideologicamente negativo, ou seja, radical, populista, autoritário e antidemocrático. E o outro é que se trata de um partido corrupto e, aqui, além da Lava Jato, registra-se o forte impacto do escândalo do mensalão. Azevedo relembra como a conotação negativa da noção do que seria o lulopetismo se tornou um termo muito recorrente na grande imprensa.

Com o mensalão, esta classe média, sempre a mais sensível às questões morais e aos escândalos políticos, voltava não só ao leito-natural de centro-direita como iria gerar, nos anos vindouros, um antipetismo visceral que cresceria até atingir a aguda polarização política nas eleições de 2014 essas volumosas manifestações de rua, em 2015 e 2016, contra Dilma e pelo seu impeachment. Esse antipetismo alimentou-se, em boa medida, como ocorreu no antivarguismo dos anos 1950, da percepção de que o PT e o governo petista eram intrinsecamente corruptos. Percepção esta, tanto no caso do mensalão, em 2005, quanto da Lava Jato, em 2014, produzida pela cobertura da mídia, frequentemente de modo sensacionalista (...). Com o partido atuando na oposição até 2001, nesta fase, a representação do petismo foi o seu esquerdismo – usualmente definido como radical e/ou populista. Com o partido no poder e depois do mensalão, o pacote prevalecente foi o da corrupção, sendo o partido enquadrado como organização corrompida e/ou criminoso. (AZEVEDO, 2017, p. 186-187)

O autor complementa ainda que no âmbito desta grande mídia haveria um “projeto criminoso de poder” por meio do aparelhamento do Estado. De acordo com Azevedo, o embate entre a direita e a esquerda no Brasil, em linhas gerais, poderia ser classificado entre teses liberais, de um lado, e ideias nacional-desenvolvimentista, de outro. E, tanto no passado quanto na história mais recente, o nacional-desenvolvimentismo brasileiro tem, como base ideológica, o nacionalismo econômico, o estatismo e a defesa de um Estado ativo e regulador. Para o autor, o antipetismo na imprensa é

estrutural e constitutivamente derivado da tensão entre os valores ideológicos antagônicos entre a grande imprensa tradicional, liberal e politicamente conservadora, defensora de livre mercado, de um Estado não intervencionista na economia e antiestatal, e o projeto petista – originalmente socialista e nacional-desenvolvimentista em sua prática governamental (...) Com o mensalão e com a saída de Antônio Palocci do Ministério da Fazenda (março de 2006) e a reorientação paulatina da economia numa perspectiva heterodoxa com Guido Mantega, que se aprofundaria durante o governo Dilma (a chamada *nova matriz econômica*), a trégua foi interrompida e o antipetismo da grande imprensa ressurgiu, assumindo novos argumentos e velhas intenções. (AZEVEDO, 2017, p. 205)

Por fim, Azevedo reforça como os temas radicalismo/populismo e corrupção foram os principais pacotes interpretativos acionados por esta grande imprensa contra as forças de centro-esquerda representadas pelo PT. Trata-se de enquadramentos de fundo ideológico e moralista. E quando organizados discursivamente enquanto escândalos midiáticos forma uma ideia organizadora bastante coesa. Assim, entendemos que enquanto, os relatos detalhados dos

episódios de corrupção – com nomes, valores, formas de negociação etc. –, provenientes das delações, materializavam os desvios em lógicas mais individualizadas e personalizadas, essa articulação da corrupção com a crítica ao modelo econômico implementado pelo governo do PT contribuía para reforçar a ideia estrutural de atraso do estado brasileiro.

E, neste sentido, para compreender como a indignação se tornou um sentimento relevante na política brasileira, Paulo Vaz (2008) propõe que a conceitos de risco e negligência, crimes, acidentes e catástrofes – causadores de sofrimento em potencial – são construídos nas sociedades contemporâneas como dependentes de escolhas e de decisões políticas. De acordo com o autor, é importante entender quando a atenção se fixa em um dado sofrimento e de que forma se opera uma construção “entre indivíduos comuns inocentes e políticos ineficientes e corruptos, distribuição que alimenta a indignação moral e amplia a crise da política”.

Para o autor, denúncias de incompetência, descaso e corrupção – recorrentes na mídia brasileira – partem de uma construção causal explicativa de um sofrimento. Assim, o mundo do Direito busca “correlacionar um sofrimento qualquer, tido como anormalidade, com um ato humano ilegal ou imoral, supondo que se não houvesse o ato desviante, o sofrimento não teria existido” (VAZ, 2008, p. 54). Vaz assinala ainda que à medida que aumenta a percepção de que o sofrimento seria evitável “mais moralidade será demandada daqueles cuja ação é presumida por ter o poder de evitar esses acontecimentos e mais necessário será conceber os que causam sofrimentos como profundamente “imorais”” (VAZ, 2008, p. 55). No caso em tela, resumidamente, a Lava Jato construiu o argumento de que o povo brasileiro sofria/sofre em virtude da corrupção da classe política e, em especial, do PT. A compreensão do risco trazida pelo autor também será importante quando consideramos o quanto as políticas de *compliance* e conformidade são pensadas como formas de redução do risco aos negócios, trazendo imbricada a ideia de que o risco de corrupção está, principalmente, nas negociações com o Poder Público.

Segundo Vaz, o conceito de risco tem destaque nas culturas ocidentais contemporâneas porque se articula com o princípio do não-dano. O autor recupera a análise de Luhmann (1993), segundo a qual, “para haver risco, é preciso supor que o evento a ser explicado ou calculado dependa de uma dupla contingência: o evento pode ou não existir e, se vier a existir, sua existência será atribuída a alguma decisão, que também pode ou não ser feita” (VAZ, 2008, p. 57). A ação infringiu, então, uma regra moral acatada por todos. Se, por um lado, o conceito de risco pode ser moralizado, por outro, registra-se que a sua qualificação é reflexiva e definida, portanto, considerando as consequências da decisão/escolha. Assim, “com o conceito de risco, o que se propõe é que nos arrependamos antes de fazer, e não por infração de regras prévias,

mas pela consequência danosa antecipada e calculada” (VAZ, 2008, p. 57). No caso brasileiro, o tamanho e a burocratização do Estado são referenciais usados para se pensar a imoralidade e a ineficiência do Poder Público. Soma-se a isso o imaginário associado à corrupção e incompetência de funcionários públicos e políticos (VAZ, 2008, p. 58).

Ao mesmo tempo, cada vez menos o indivíduo se sente capaz de transformar aquilo que afeta sua vida privada, mas que depende da vida em sociedade, incapacidade que está articulada à crise do Estado Nação e da política. Ironicamente, as denúncias de imoralidade ampliam essa vulnerabilidade, pois reforçam a descrença na política. (...) é necessário haver, ao mesmo tempo, a inocência dos cidadãos e a imoralidade dos políticos, apesar de uma se parecer muito com a outra. Senão, como acreditar hoje que crimes, acidentes e catástrofes são evitáveis? (VAZ, 2008, p. 59)

A base conceitual acima foi retomada pelo autor em análises subsequentes quando por ocasião da Lava Jato aprofundou as reflexões sobre o discurso de corrupção no Brasil contemporâneo. Esse referencial teórico será retomado no próximo capítulo, quando o tema for aprofundado nesta tese.

2.3 Empresas: de antagonistas a coadjuvantes no escândalo da Lava Jato

No enredo da Lava Jato, as empresas, como mencionamos anteriormente, foram centrais para a catapultar a operação enquanto escândalo midiático e conquistar o apoio da opinião pública. A partir da 7ª fase, enquanto o juiz Sérgio Moro e os procuradores da força tarefa da Lava Jato se constituíam como os protagonistas desta história na figura de heróis nacionais, os executivos das empresas se desenhavam como os antagonistas, encarando o papel de vilões, exímios expoentes do crime de “colarinho branco”. Nesta configuração do escândalo, os heróis também tinham o controle do tempo da narrativa com as fases da operação e, como ficou evidenciado, por meio dos vazamentos seletivos que permitiam a continuidade da cobertura da Lava Jato na imprensa. A grande mídia, por sua vez, foi narrador-personagem desta história, embora se apresente apenas como narrador-observador, reportando fatos. Nesta trama, ressaltava-se que uma vez decidida a opção pela delação premiada, as empresas deixam de ser antagonistas e se tornam coadjuvantes. Que fique claro, a mudança no papel só era permitida àqueles que revelassem no jogo de interesses os personagens que os “heróis” realmente gostariam de alcançar: os políticos. Por exigência dos procuradores da força-tarefa, uma vez decidida a colaboração premiada, havia a orientação de a empresa não falar mais com a imprensa. Em nome do processo judicial e do sigilo, os procuradores buscavam diminuir eventuais controvérsias nos fatos.

O objetivo deste tópico é aprofundar a compreensão que temos das empresas e suas relações na configuração desta história. Ao abordar o escândalo de corrupção, buscamos

avançar em uma análise multivariada. Por um lado, temos as delações premiadas que desvelam as relações entre os políticos e os empresários com seus interesses de negócios. São movimentações de um relacionamento travado nos bastidores, entendendo o termo para denotar algo que não passa pela esfera de visibilidade pública e independentemente de o conteúdo dessas conversas ser escuso ou não. Por outro lado, temos a forma como esses atores e os próprios integrantes da força tarefa lidam com a imprensa, estabelecendo uma relação ambígua de oportunismo, na medida em que buscam operar os elementos a serem ora alçados à visibilidade midiática e ora mantidos nesses bastidores.

Priorizaremos o exame das companhias do segmento de construção civil, conhecidas como empreiteiras, e, para fazer um contraponto, recuperaremos o caso da J&F, do setor alimentício. Apesar de a J&F ter feito a delação no contexto de outras investigações, é inegável que a forma de condução deste processo foi profundamente balizada pelo contexto das investigações da Lava Jato. Em comum, tanto empreiteiras quanto a J&F teriam sido beneficiadas pela chamada política de campeões nacionais, mencionada anteriormente.

No que diz respeito às grandes empreiteiras nacionais, a correlação de forças acerca dessas empresas no mercado parece ter se alterado. Em 03 de agosto de 2019, o Portal do Clube de Engenharia⁹⁰ – entidade que reúne engenheiros e técnicos “com o objetivo de oferecer um espaço democrático para a discussão de questões relacionadas ao desenvolvimento nacional e a capacitação técnica dos engenheiros”⁹¹, conforme informa o site – reproduziu o artigo “A Lava Jato destruiu as construtoras brasileiras para entregar obras do país às empreiteiras dos EUA” que havia sido publicado originalmente pelo jornal eletrônico GGN⁹², assinado por Gonzaga Alves. O texto foi escrito a partir do gancho do Memorando de Entendimentos (MOU) pactuado entre Brasil e Estados Unidos, que permite a projetos de infraestrutura terem acesso a um fundo de US\$ 60 bilhões de financiamento de longo prazo do governo americano, conforme informa o site da Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base (Abdib)⁹³. De acordo com Alves, “o acordo foi possível porque a Lava Jato destruiu as empreiteiras brasileiras, que chegaram a ser as mais avançadas e competitivas do mundo” (ALVES, 2019). Diz o autor:

⁹⁰ Disponível em <http://portalclubedeengenharia.org.br/2019/08/03/a-lava-jato-destruiu-as-construtoras-brasileiras-para-entregar-obras-do-pais-as-empresiteiras-dos-eua/>, acesso em 26/06/21.

⁹¹ Disponível em <http://portalclubedeengenharia.org.br/nossa-historia/>, acesso em 26/06/2021.

⁹² Disponível em <https://jornalggn.com.br/crise/a-lava-jato-destruiu-as-construtoras-brasileiras-para-entregar-obras-do-pais-as-empresiteiras-dos-eua-por-gonzaga-alves/>, acesso em 26/06/2021.

⁹³ Disponível em <https://www.abdib.org.br/2019/08/01/brasil-e-eua-assinarao-memorando-para-acesso-de-projetos-de-infraestrutura-a-fundo-de-us-60-bi/>, acesso em 26/06/21.

As bases para a assinatura do memorando, que abre o mercado de infraestrutura brasileiro para as empresas estadunidenses, foi cuidadosa e pacientemente preparado através da Lava Jato. A operação que oficialmente tinha o objetivo de combater a corrupção, na verdade visava remover do poder um governo desenvolvimentista; desorganizar politicamente o país; enfraquecer uma economia que avançava para se consolidar como uma das maiores do mundo; e remover da disputa planetária o ramo mais competitivo da indústria brasileira – as grandes construtoras, que derrotavam suas rivais dos EUA nas concorrências internacionais em todos os continentes. (ALVES, 2019)

A leitura que a Lava Jato contribuiu para enfraquecer a presença geopolítica do Brasil no cenário internacional também está presente na reportagem *Le naufrage de l'opération anticorruption "Lava Jato" au Brésil*⁹⁴, assinada por Gaspard Estrada e Nicolas Bourcier e publicada em 9 de abril de 2021 no jornal Le Monde. O título, na tradução para o inglês, foi "*Lava Jato*", *the Brazilian trap*. Em síntese, o conteúdo, que até o momento teve pouco eco na mídia brasileira, informa que a operação serviu a muitos interesses, mas não à democracia. Entre esses interesses estaria uma estratégia para frear a autonomia geopolítica brasileira que, por sua vez, apostava no fortalecimento de empresas nacionais. De acordo com o veículo francês, a maior operação contra a corrupção do mundo virou o maior escândalo judicial do planeta. O naufrágio da Lava Jato revela a grande armadilha na qual o Brasil se submeteu ao alçar o então juiz Sérgio Moro e os procuradores a figura de heróis nacionais. Até o momento em que escrevo esta tese, o conteúdo foi repercutido na blogosfera de esquerda⁹⁵ e no site especializado em cobertura judiciária Consultor Jurídico (Conjur)⁹⁶, sem maiores ecos nos veículos da considerada grande mídia.

O teor das informações trazidas à tona pelo Le Monde busca reconstruir, na perspectiva geopolítica internacional, os interesses ocultos da operação Lava Jato. De acordo com a reportagem, na guerra contra o terrorismo, os Estados Unidos fomentaram a criação de uma cooperação judiciária internacional de combate à corrupção e à lavagem de dinheiro. Este controle visa permitir o monitoramento de redes financeiras para neutralizar ataques à

⁹⁴ Disponível em https://www.lemonde.fr/international/article/2021/04/09/au-bresil-une-operation-anticorruption-aux-methodes-contestables_6076204_3210.html, acesso em 11 de abril de 2021.

⁹⁵ Disponível em <https://www.brasil247.com/midia/le-monde-destaca-como-os-eua-usaram-a-lava-jato-em-beneficio-de-interesses-proprios>, acesso em 11 de abril de 2021.
Disponível em <https://www.diariodocentrodomundo.com.br/essencial/le-monde-mostra-como-os-eua-usaram-a-lava-jato-e-texto-explode-nas-redes/>, acesso em 11 de abril de 2021.
Disponível em <https://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Clipping-Internacional/Clipping-Mundo-11-04-2021/44/50326>, acesso em 11 de abril de 2021.

⁹⁶ Disponível em <https://www.conjur.com.br/2021-abr-10/jornal-frances-mostra-eua-usaram-moro-lava-jato>, acesso em 11 de abril de 2021.

segurança nacional norte-americana e a promoção de uma agenda global anticorrupção, o que por sua vez asseguraria maior potencial competitivo às empresas estadunidenses.

Segundo a reportagem, o acionamento desta cadeia de investigação para combate à corrupção seria capaz de frear a crescente influência brasileira na América Latina e na África. Isso porque o protagonismo do Brasil nessas regiões ocorria tanto por meio do fortalecimento de empresas como Odebrecht, Andrade Gutierrez, Camargo Correa e OAS, entre outras, quanto por meio do suporte ao financiamento de campanhas eleitorais de políticos de países desses continentes. A análise trazida pelo *Le Monde* tem consonância com esta pesquisa, mas ressaltamos que esta é uma das leituras possíveis acerca da Lava Jato, operação cujos desdobramentos e consequências ainda serão muito estudados na Academia. Além disso, para fins desta pesquisa, o objetivo é registrar a existência deste debate. O recorte que buscamos é entender como essas empresas se configuraram no histórico de escândalo de corrupção dentro do Brasil e, neste sentido, optamos por ilustrar com o histórico das chamadas “quatro irmãs” para aprofundar a compreensão de segmento de construção civil. Das quatro, três mudaram de nome pós-Lava Jato, em uma tentativa inicial de “limpar” suas respectivas marcas.

2.4 As quatro irmãs no Clube das Empreiteiras

No contexto da operação Lava Jato ficou célebre a expressão *Clube das Empreiteiras* por meio da qual tanto os membros da força tarefa quanto a imprensa se referiam ao esquema de corrupção na Petrobras. Conforme os relatos dos delatores e amplamente divulgado na imprensa, havia um jogo de cartas marcadas nas concorrências da empresa. Era um cartel no qual a cada licitação, uma vencia. Uma reportagem do *Jornal Nacional*⁹⁷, em 22 de abril de 2017, explicava o esquema.

O clube foi criado entre 2003 e 2004. Começou com nove empresas. Em 2006, diante do boom de investimentos da Petrobras chegou a ter 16. Foi nessa fase que o cartel passou a pagar mais propina aos diretores e gerentes da Petrobras. No ano seguinte foi formado um subgrupo dentro do cartel - uma espécie de clube VIP - com apenas seis empreiteiras: Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Odebrecht, OAS, Queiroz Galvão e UTC Engenharia. De acordo com o Ministério Público, o clube VIP reunia as construtoras mais poderosas - que se fecharam para impor suas decisões aos demais integrantes da associação criminosa. (*Jornal Nacional*, 22/04/17)

⁹⁷ Disponível em <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/04/delatores-contam-em-detalhes-como-funcionava-o-clube-das-empreiteiras.html>, acesso em 26 de junho de 2021.

Segundo um dos entrevistados para esta tese, o esquema de “cartas marcadas” nas licitações sempre ocorreu na Petrobras. No entanto, com a ampliação dos investimentos das estatais a partir do governo Lula, houve uma investida maior por parte de empreiteiras consideradas até então de porte médio. Mais empresas queriam participar do jogo, o que acabou criando o “clube”. A reportagem do Jornal Nacional, mencionada anteriormente, traz um trecho da delação de Rogério Araújo, ex-executivo da Odebrecht.

Ministério Público: Se essas empresas cartelizadas, o tal do clube, se todas decidissem parar de pagar as linhas de propina pra Petrobras, não seria uma posição mais vantajosa pra todos vocês?

Rogério Araújo: Não.

Ministério Público: Nunca teve essa discussão?

Rogério Araújo: Nunca. Não tive essa discussão.

Ministério Público: Porque uma pagava porque a outra pagava, porque uma pagava porque a outra pagava...

Rogério Araújo: Efeito dominó, né?

Ministério Público: Se todas estancassem o pagamento a Petrobras ia ter que continuar fazendo obra, né!?

Rogério Araújo: Mas aí, aquele negócio, de confiar que todas iam estancar e a outra não, ia levar vantagem. (Jornal Nacional, 22/04/17)

De acordo com o Ministério Público, o empresário Ricardo Pessoa, dono da UTC Engenharia, era o líder do Clube das Empreiteiras. Na condenação por Moro, a de 8 anos e 2 meses de prisão, o então juiz concluiu que não havia provas de que o réu seria o responsável. Na sentença, conforme noticiado pelo Consultor Jurídico⁹⁸, Moro identificou “possível arrependimento, sentimento elogiável” (Conjur, 24/06/16) e estabeleceu, além da indenização, que a empresa implementasse sistemas eficientes de *compliance*. Foi o primeiro grande empresário a contar os detalhes do esquema de corrupção na Petrobras, contribuindo para obter mais benefícios e redução da pena.

De acordo com o site da empresa⁹⁹, a UTC foi fundada pelo grupo Ultra para atuar na área petroquímica, óleo e gás. Posteriormente, chegou a pertencer por um curto período à OAS e, em 1996, os atuais acionistas assumiram o controle acionário, diversificando a atuação e fazendo novas aquisições no segmento de construção civil pesada. Segundo matéria veiculada no jornal O Globo¹⁰⁰, em 23 de agosto de 2015, o então presidente da UTC, Ricardo Pessoa,

⁹⁸ Disponível em <https://www.conjur.com.br/2016-jun-24/moro-condena-ricardo-pessoa-elogia-possivel-arrependimento-reu>, acesso em 29/06/21.

⁹⁹ Disponível em <https://utcparticipacoes.com.br/historia.html>, acesso em 29/06/21.

¹⁰⁰ Disponível em <https://oglobo.globo.com/brasil/apos-retorno-utc-ricardo-pessoa-tenta-levar-vida-discreta-17276496>, acesso em 29/08/21.

ficou conhecido como o líder do clube das empreiteiras em virtude da delação de outro empresário Augusto Mendonça, da Toyo Setal.

Pessoa diz que Mendonça era seu inimigo nos bastidores das negociações envolvendo contratos na Petrobras e disputava com ele espaço na Associação Brasileira de Engenharia Industrial (Abemi). A entidade reúne as principais fornecedoras da estatal e tinha o dono da UTC como presidente. No entanto, depoimentos e provas reunidas até agora pelos investigadores da Lava Jato tornam mais difícil a missão de associar a alcunha a mera rusga pessoal. (...) Gerson Almada, da Engevix, afirmou que reuniões nas quais empresários debatiam o interesse no cardápio de obras da Petrobras ocorriam “na sede da UTC, no Rio ou em São Paulo”. Ainda assim, apesar de atribuir a Pessoa o papel de coordenador dos encontros, Almada negou que ele fosse um protagonista do esquema. (O Globo, 23/08/15)

A jornalista Malu Gaspar (2020) detalha que, por volta de 2007, por ocasião de uma concorrência para a Refinaria Henrique Lage, Revap, em São José dos Campos, não houve candidatos. O motivo era o projeto do edital, considerado vago, e com prazos inviáveis. Na ocasião, Ricardo Pessoa, da UTC, teria dito ao executivo da Petrobras, Paulo Roberto Costa, conforme Gaspar recupera do termo de delação: “Paulo, da forma como está o edital, ninguém vai querer fazer proposta”, disse Ricardo Pessoa, da UTC. Costa não quis saber. “Se virem entre vocês, conversem, façam consórcios. O que não pode é uma licitação como essas ficar vazia.” (GASPAR, 2020, p. 237). Por isso,

Enquanto deixavam a sede da Petrobras, ainda meio abalados com a descompostura, Ricardo Pessoa, que além de dono da UTC era presidente da associação de empreiteiras, anunciou a solução: “Vamos nos reunir e decidir quem fica com o quê. Não dá para ficar tomando esse tipo de esporro”. O clube das empreiteiras — aquele em que Norberto e Emílio haviam conseguido entrar na década de 1980 — atuava na Petrobras desde meados dos anos 1990. Na época, as nove maiores empresas de construção e montagem industrial sofriam com a falta de encomendas e se reuniram para tentar se proteger da bancarrota. Conseguiram melhores condições contratuais e fizeram um acordo de não competição, combinando sempre quem ficaria com o quê. Mas, como as obras eram poucas, as empresas se reuniam pouco. A bronca de Costa fez Ricardo Pessoa entender que era preciso ativar a “mesa” — como as empreiteiras se referiam ao cartel. (GASPAR, 2020, pp. 239-240).

Com a ampliação dos investimentos pela Petrobras, a contratação passou a ser a obra por preço fechado ao invés de a estatal contratar uma para cada serviço específico dentro de uma intervenção. Essa mudança implementada pelo então diretor de Serviços da Petrobras, Renato Duque, tornou o cartel mais atrativo. Para a “mesa” funcionar, Gaspar indica que Pessoa, que havia trabalhado na OAS, sabia da necessidade de articular com a Odebrecht: “Pessoa sabia, no entanto, que sem o aval da Odebrecht o arranjo não funcionaria. (...) Tinha consciência de que não era um bom negócio afrontar os agressivos e hegemônicos concorrentes” (GASPAR, 2020, 240). E teria sido assim que Márcio Faria, da Odebrecht, passou a frequentar o grupo, decidindo primeiro que obras queria e quem seriam os sócios,

segundo o relato da jornalista. Nas delações de outros empresários, Pessoa e Márcio Faria eram indicados como aqueles com mais influência e capacidade de articulação no setor, incluindo a operacionalização da propina. A matéria d’*O Globo* continua:

Para Ricardo Pessoa, agora, ser ou não ser chefe de cartel se tornou uma questão de imagem, depois da assinatura da delação premiada. Logo depois de ser autorizado a voltar ao trabalho, Ricardo Pessoa assumiu uma nova função na UTC: ele supervisiona o cumprimento do novo código de conduta da empresa. Em julho do ano passado, em meio às investigações da Operação Lava Jato, a UTC iniciou seu programa de *compliance* (termo que significa agir em conformidade com leis e regulamentos externos e internos). A decisão ocorreu por imposição da lei que dispõe sobre a responsabilização administrativa de empresas por atos contra a administração pública. Segundo funcionários, Pessoa, hoje, cuida diretamente dessa iniciativa na UTC. A empresa formulou um novo código de conduta. Além disso, contratou uma firma para gerir um canal de comunicação apto a receber denúncias de funcionários, fornecedores, parceiros e clientes. Nas últimas duas semanas, O GLOBO testou o serviço — algumas vezes, o atendimento telefônico funcionava; outras, não. Na mesma época em que iniciava a implantação do *compliance*, Pessoa pensava em outras respostas para os problemas na UTC: policiais federais localizaram anotações pessoais do empresário, nas quais ele mencionava estratégias para “fragilizar ou eliminar” delações, sugeria uma “campanha na imprensa para mudar a opinião pública” e mencionava “trazer a investigação para o STF” como forma de barrar a Lava Jato. (O Globo, 23/08/15)

O trecho acima é ilustrativo no âmbito desta tese porque destaca dois itens: 1) a necessidade de implementação de práticas *compliance* nas empresas envolvidas no escândalo da Lava Jato ainda que por uma exigência da condenação; 2) a percepção da força da opinião pública na condução das investigações. A imprensa, ao mesmo tempo que é algoz, pode ser caminho para recuperar reputações e reconquistar a credibilidade. Torna-se um meio necessário, ainda que tenha agido de forma interessada inúmeras vezes ao longo da operação.

Dentre as integrantes do clube VIP, registra-se, em especial, quatro empresas –Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, OAS e Odebrecht – conhecidas como as quatro irmãs, conforme destacou a reportagem da Agência Pública (30/06/2014)¹⁰¹. Em comum, são companhias baseadas em negócios familiares, grande proximidade com governos e extenso financiamento de campanhas eleitorais. O modelo de organização de negócios com controle societário nas mãos das famílias que comandam as empresas é ilustrado na matéria

“O controle de base familiar é uma característica da formação do capital monopolista dos grupos econômicos constituídos no Brasil. Embora isso não impeça a abertura de capital, esta é feita de modo a preservar sempre o controle acionário dos ativos mais rentáveis pelas famílias controladoras. Isso confere à estrutura societária desses grupos um formato piramidal, em que um controlador último controla toda uma cadeia de empresas”, analisa o cientista político da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) João Roberto, que coordena o Instituto Mais Democracia. (BELISÁRIO, 2014)

¹⁰¹ Disponível em <https://apublica.org/2014/06/as-quatro-irmas/>, acesso em 26/06/2021.

Originárias do setor de construção civil, essas empresas diversificaram seus negócios ao longo dos anos com forte presença no segmento petroquímico e em concessões públicas diversas, de telefonia a rodovias, tendo presença até na indústria bélica. Também firmaram presença em diversos mercados ao redor do mundo, com destaque para África e América Latina. Com operações tão diversificadas e estruturas tão complexas, analisar as ramificações das estruturas das empreiteiras no Brasil e no mundo se torna um exercício que contempla diversas nuances e matizes. Torna-se um labirinto empresarial, uma vez que a pulverização dos ativos entre diversas empresas torna a tarefa ainda mais complicada.

Com estratégias similares de atuação, inclusive na forma ilícita para conquista de grandes obras públicas, a organização de tais empresas também chama atenção pela internacionalização dos negócios. A jornalista Malu Gaspar, ao descrever a trajetória de ascensão e queda da Odebrecht na América Latina, revela a estratégia que orienta este modelo de negócios (válido também para outras empreiteiras):

A verdade é que, embora tenha feito incursões pela Europa, instalando-se em Portugal, na Inglaterra e na Alemanha, e ido também ao Iraque, o único país desenvolvido em que a Odebrecht teria algum sucesso seria nos Estados Unidos, onde realizou obras importantes, como a modernização do aeroporto de Miami. Só que, na prática, o país funcionava mais como vitrine do que uma fonte de receita. Conforme me resumiu outro dia um ex-executivo da empresa, “no mercado americano a concorrência era tão grande que o lucro, quando havia, era mínimo. Dinheiro mesmo, sempre se ganhou na América Latina e na África”. Nesses lugares, estabelecer um relacionamento privilegiado com a elite política local era imprescindível (GASPAR, 2017, p.20).

As suspeitas ou o conhecimento público propriamente dito de práticas ilícitas não impediram o crescimento de mercado e consolidação dessas empresas na elite empresarial brasileira. De acordo com a edição de 2016 do ranking das 500 maiores empreiteiras, veiculada pela revista O Empreiteiro¹⁰², a Andrade Gutierrez ocupava a primeira posição na lista. A Odebrecht não deu as informações necessárias para participar do levantamento, mas na edição anterior ocupou a primeira posição que leva em consideração o faturamento de cada companhia.

A força dos sistemas de engenharia no sistema capitalista foi objeto de reflexão do geógrafo Milton Santos. Embora seja o poder público que comande em grande parte o processo de modernização, os sistemas de engenharia são reorganizados em função das lógicas corporativas e que, apesar do alto custo, o benefício “é monopolizado por umas poucas empresas” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p.61-62). É um uso privatista e, nesta privatização do

¹⁰² http://www.oempreiteiro.com.br/Conteudo/Arquivos/Pdf/ranking_2016_2.pdf, acesso em 20 de janeiro de 2017.

território, ganha mais quem for mais forte. Os sistemas de engenharia não operam sozinhos em prol do capital. A informação também desempenha um papel fundamental. A densidade informacional é derivada da densidade técnica. Trata-se de um espaço informado para os agentes hegemônicos, no qual o nexo circulacional se instala a partir do nexo informacional.

Os sistemas de engenharia permitem distinguir a fluidez virtual e efetiva das vias, ou seja, permitem entender a frequência e densidade, garantindo um espaço fluído no qual os fatores de produção possam se deslocar sem perda da eficiência. É possível entender as diferenças geográficas a partir da “noção de espaços do mandar e do fazer e de espaços do mandar e do obedecer”, sendo os espaços do mandar “ordenadores da produção, do movimento e do pensamento em relação ao território como um todo” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p.263). Com essa argumentação, Santos e Silveira (2001) buscam destacar a inteligência do capital ao produzir “círculos de cooperação” capazes de captar o movimento para entender o funcionamento do território. Os espaços de cooperação se estabelecem porque grandes empresas atraem outras empresas, além de influenciarem fortemente o comportamento do poder público. Os autores escrevem: “não será exagero dizer que estamos diante de um verdadeiro comando da vida econômica e social e da dinâmica territorial por um número limitado de empresas” (2001, p.291), configurando territórios corporativos e cidades corporativas.

O papel de comando é desempenhado pelas empresas de maior poder econômico e político. Os territórios nos quais se instalam funcionam como bases de operação e, em geral, as empresas estabelecem apenas relações verticais com esses lugares. Ainda assim, cada empresa produz uma “lógica-território” e, desta forma, se desenham nos territórios espaços luminosos e espaços opacos. O conjunto das suas operações deve garantir uma posição vantajosa em relação ao nível internacional no qual a companhia opera.

As empresas mais poderosas escolhem os pontos que consideram instrumentais para a sua existência produtiva. É uma modalidade de exercício do seu poder. O resto do território torna-se, então, o espaço deixado às empresas menos poderosas. Os primeiros seriam, do ponto de vista da produtividade, da competitividade, os “espaços luminosos”, enquanto o resto do território chamar-se-ia de “espaços opacos”. Na verdade, as coisas não se dão de maneira tão simples. Em primeiro lugar, os pontos luminosos abrigam também atividades menos luminosas, que tanto podem ser complementares às atividades mais dinâmicas como resultar da permanência, em cada lugar, de uma sociedade desigualitária. Em segundo lugar, o que existe é toda uma gama de lugares luminosos e de lugares opacos, disputados por empresas com diferentes graus de modernidade capitalista ou organizacional. [...] Do ponto de vista da economia internacionalizada, o uso diferencial do território é também um uso hierárquico (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p.294).

Há um constante processo de construção-destruição-reconstrução de hierarquias no qual o poder de uso do território varia de acordo com a importância das empresas. Ou seja, o uso competitivo do espaço é um uso hierárquico. Portanto, há a necessidade de se pensar a noção de espaço corporativo.

Quando as corporações encorajam, segundo várias formas de convicção, a construção de sistemas de engenharia de que necessitam, e quando os governos decidem realizar tais obras, o processo de produção do espaço corporativo se fortalece. [...] As maiores empresas passam a desempenhar um papel central na produção e no funcionamento do território e da economia. (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p.295).

O fato de atualmente a atividade corporativa se realizar por intermédio de empresas-rede acaba por influenciar a totalidade ou partes significativas do território, por meio das redes das infraestruturas e de informação e comunicação, assinala Milton Santos (2006). Segundo o autor, as complementaridades entre empresas com diferente nível de poder criam articulações entre elas, embora cada empresa construa um espaço próprio para ação. De acordo com Santos, é preciso diferenciar os atores que decidem dos outros. A escolha do homem comum, em geral, é limitada. Ao passo que um decisor é aquele que pode escolher o que vai ser difundido e, muito mais, aquele capaz de escolher a ação que, nesse sentido, se vai realizar. Nesse sentido, J. Masini (*apud* SANTOS, M., 2006) inclui entre os grandes decisores: os governos, as empresas multinacionais, as organizações internacionais, as grandes agências de notícias.

À reflexão de Santos, podemos adicionar a análise de Henrique Campos (2015) sobre o poder dessas empresas na história recente do Brasil. O historiador buscou compreender a organização dos empreiteiros a partir dos organismos da sociedade civil e sua representação junto ao aparelho estatal para entender o papel e a influência dessas empresas no período da ditadura civil-militar no país. De acordo com o autor, “estudar o empresariado brasileiro, seus setores particulares, sua organização, interesses e projetos pode ajudar na compreensão do regime político estabelecido a partir de 1964, dada a ampla importância das frações empresariais para sustentação do mesmo” (CAMPOS, 2015, p. 35).

Nesse sentido, o autor fez um amplo estudo sobre as associações de empreiteiros e as empresas de engenharia no período em análise, revelando que houve dificuldade em obter o aceite das instituições para consulta a arquivos ou mesmo para a realização de entrevistas. Publicações específicas do setor se constituíram uma das principais bases documentais do estudo. Assim, Campos avançou na investigação sobre a formação histórica dessas empresas no Brasil, nos seus aparelhos privados de hegemonia, na sua organização política, bem como na atuação desses empresários junto ao Estado brasileiro.

Nesta formação histórica, Campos aponta que, de 1850 a 1930, o primeiro modelo de indústria de construção pesada no Brasil se deu a partir de empresas estrangeiras – provenientes da Grã-Bretanha, França, Estados Unidos e Alemanha – com obras que estabeleciam uma pequena infraestrutura urbano-industrial, reforçando o caráter de dependência da economia nacional (CAMPOS, 2015, p. 46). De 1930 a 1955, ocorre um período de mudanças estruturais na sociedade brasileira com o objetivo de promover a industrialização. A década de 30, segundo o autor, foi um marco pela legalização e regulamentação profissional do engenheiro. Campos destaca ainda que, nesta fase, a criação da Petrobras foi um marco para a construção pesada. Diz o autor: “o setor de petróleo já movimentava o setor da construção, porém com o predomínio de empresas estrangeiras” (CAMPOS, 2015, p. 53). De acordo com o historiador, a Petrobras facilitou a obtenção de contratos por empresas nacionais e apreensão de tecnologias, além de trazer um incentivo regional à medida que, inicialmente, os quadros da empresa eram dominados por pessoas do Nordeste em virtude da centralidade da Bahia.

Se a construção de hidrelétrica ajudou a consolidar as maiores firmas de construção pesada e as obras relacionadas à indústria petrolífera auxiliaram na formação de empresas de alta especialidade técnica na engenharia, o tipo de empreendimento que mais marcou a atuação das empreiteiras brasileiras foi a construção rodoviária. A implementação de estradas de rodagem envolveu pequenas empresas, que realizavam trechos simples e agiam como subempreiteiras das maiores construtoras e companhias médias e grandes, envolvidas nos projetos rodoviários mais ambiciosos de JK e ditadura. (CAMPOS, 2015, p. 54).

Em síntese, nesta segunda fase, impulsionada pelo processo de industrialização, Campos aponta que se forjou uma demanda de obras públicas diversas, incluindo ações de infraestrutura urbana com a construção de habitações nas cidades, saneamento, aeroportos, estádios. Nos setores de transporte e de energia, os destaques são, respectivamente, as rodovias e as hidrelétricas. Segundo o historiador, inicialmente houve um processo de estatização de contratação de obras de construção pesada, mas aos poucos se percebeu a retirada do Estado da atividade, sendo este apenas o contratante do serviço, e as empreiteiras assumindo a atividade de executora das intervenções. Nas palavras de Campos, “trata-se de um aperfeiçoamento do modelo varguista e uma vitória dos interesses dos empreiteiros, em modelo que teve continuidade posteriormente, marcando as obras durante a ditadura” (CAMPOS, 2015, p. 59). A estrutura, como se revelou na Lava Jato, seguiu vigente e permitiu a estruturação da forte conexão deste grupo econômico com a classe política pós-ditadura também.

O governo de Juscelino Kubitschek é apontado como um dos mais relevantes para a alavancagem do setor, com destaque para a construção de Brasília. Campos cita uma fala do

ex-ministro Antonio Delfim Netto, comparando o governo JK com o regime autoritário no qual, embora períodos diferenciados em termos de atmosfera política, mantém “uma notável semelhança em dois aspectos-chave: não apenas garantiram um nível bastante razoável de investimentos públicos como deram estímulo e suporte às empresas privadas nos setores de engenharia e construção, as empreiteiras de obras” (CAMPOS, 2015, p. 60). Na linha histórica reconstruída pelo autor, as relações que se estabeleceram neste modelo do Estado como demandante de obras públicas – “estabelecendo a separação entre a atividade estatal-contratante e privada-contratada” (CAMPOS, 2015, p. 65) – se constituem como linhas mestras que nortearam o desenvolvimento das empreiteiras no país, inclusive no período civil-militar.

Outra frente de investigação em que Campos avança é a ideologia dos empresários da construção civil. Progresso, eficiência e modernidade são ideias que fazem parte da formação técnica dos engenheiros com elogio às características empreendedoras e pioneiras dos empreiteiros. Para contrapor esta ideia de empreendedorismo, Campos recupera o trecho de uma entrevista do empresário Eike Batista ao jornal *O Globo*, concedida em 2010: “O Brasil foi criado através das “brás”. E todo mundo se habilitou a receber um contrato. É a cultura do empreiteiro, que está impregnada até debaixo das unhas” (CAMPOS, 2015, p. 220). A crítica ao mito do empreiteiro provém da segurança de um contrato lastreado pelo Estado.

Desenvolvimento é o termo de ordem usado pelos construtores, sendo que a marca maior dos seus discursos, produções ideológicas e publicações é a defesa de um certo modelo de desenvolvimentismo, que passa impreterivelmente pela implementação de uma complexa rede de infraestrutura viária, energética, urbana, industrial e logística, tidas como condição *sine qua non* para o avanço econômico. (CAMPOS, 2015, p. 220).

As grandes obras públicas capazes de gerar emprego e trazer bem-estar como um todo são as marcas dessas empresas no apelo discursivo social. Campos registra também o “aspecto civilizacional e até missionário nas atividades dos empreiteiros” (CAMPOS, 2015, p. 222) em regiões menos habitadas. No que diz respeito à ideologia do empreiteiro, o historiador aponta uma característica que se pode observar claramente no pós-Lava Jato. As entrevistas do capítulo empírico desta tese corroboram a tese de Campos de que, na ideologia dos empresários da construção pesada, há uma tendência de “apresentar o empreiteiro como vítima da sociedade e da política. Era comum ouvir empresários do setor reclamarem que seu trabalho não era reconhecido pela sociedade e se queixarem do estigma dessas companhias na mídia e no senso comum” (CAMPOS, 2015, p. 223). A empresa é vista como uma vítima da ineficiência do Estado e da falta de planejamento ou de gestão financeira deste. Assim, reserva-se ao

empreiteiro “uma posição absolutamente passiva na relação com o aparelho de Estado, sendo o empresário induzido ao atraso e à ilegalidade, enquanto o corrupto e o incompetente é apenas o apolítico ou o funcionário que atua no aparato governamental” (CAMPOS, 2015, p. 225). No que diz respeito ao período estudado pelo historiador, ele complementa:

Apesar de os empreiteiros serem, como outros empresários, defensores de determinadas concepções de desenvolvimento, progresso e modernização do país, há algumas peculiaridades na sua produção ideológica que de certa forma os singularizam em relação a outras frações sociais dominantes, como a dos banqueiros. Os empresários da construção pesada defendiam o desenvolvimento via implementação de uma ampla e complexa rede de infraestrutura no território nacional, sendo os recursos para isso vindos de fundo público, com um orçamento robusto e concentrado em investimentos, e não em gastos correntes. Os empreiteiros eram particularmente contra as medidas de austeridade fiscal e avessos à excessiva preocupação com a estabilidade monetária e baixa inflação, alegando que esse era um problema menor diante da estagnação e do desemprego. Além disso, os empreiteiros adaptaram seu discurso à abertura política e ao crescimento da mobilização popular, defendendo uma política de investimentos em obras de cunho social, voltadas para gerar postos de trabalho e evitar a disseminação da criminalidade. Esses valores e ideias eram também comumente usados nos discursos de agentes políticos e da própria publicidade oficial, como se vê no lema de propaganda do governo Costa e Silva: “Construir é integrar”. (CAMPOS, 2015, p. 225).

A partir das reflexões de Campos sobre a ideologia dos empreiteiros, é interessante observar como a vitimização em relação ao Estado ainda reverbera no discurso pós-Lava Jato. Isso pode ser observado claramente nos pedidos de desculpas divulgados pelas empresas Andrade Gutierrez e Odebrecht por ocasião da assinatura dos seus respectivos acordos de leniência. Em 09 de maio de 2016, a Andrade Gutierrez¹⁰³ veiculou no seu site o release divulgado à imprensa “Pedido de desculpas e manifesto por um Brasil melhor”. O anúncio foi feito após a conclusão da negociação do acordo de leniência com o Ministério Público Federal e homologado pelo juiz Sérgio Moro quatro dias antes. No texto, a empresa afirma:

É o momento de a empresa vir a público e admitir, de modo transparente perante toda a sociedade brasileira, seus erros e reparar os danos causados ao país e à própria reputação da empresa. Além do pagamento de indenização de R\$ 1 bilhão, previsto no acordo de leniência, a Andrade Gutierrez deve um sincero pedido de desculpas ao povo brasileiro. Reconhecemos que erros graves foram cometidos nos últimos anos e, ao contrário de negá-los, estamos assumindo-os publicamente. Entretanto, um pedido de desculpas, por si só, não basta: é preciso aprender com os erros praticados e, principalmente, atuar firmemente para que não voltem a ocorrer. (...) Sabemos que o processo de aprimoramento desse modelo é longo, mas queremos reforçar nosso compromisso de sermos absolutamente intolerantes com qualquer tipo de desvio ético ou moral.

¹⁰³ A Andrade Gutierrez na seção “Como Fazemos” incluiu um item dedicado exclusivamente dedicado a “Compliance e Integridade”. Na página é possível ler documentos institucionais como o relatório de *Compliance e Integridade*, o Código de Ética e Conduta, a Norma de Relacionamento com o Poder Público, além de vídeos e um canal de denúncias sobre violações à Política de Conformidade da companhia.

O texto, elogioso aos esforços da Lava Jato, diz ainda: “É com esperança em um Brasil melhor e mais justo que assistimos aos recentes avanços trazidos pela atuação do Ministério Público Federal, dos Juízes condutores deste processo e das demais instâncias do Poder Judiciário brasileiro”. Em seguida, a empresa elenca as iniciativas institucionais desenvolvidas para reforço de seus valores éticos e morais, como, por exemplo, a adoção de um “moderno modelo de *Compliance*, baseado em um rígido Código de Ética e Conduta”, segundo o site. Por fim, destaca um conjunto de oito propostas para “trazer mais transparência e eficiência para todo o mercado, resultando em um Brasil melhor”¹⁰⁴. Em síntese, são oito sugestões que, na avaliação da Andrade Gutierrez, trariam o aprimoramento das licitações públicas no Brasil. Dentre os itens listados estão a obrigatoriedade do estudo de viabilidade técnico-econômica antes da abertura do edital de concorrência, do projeto executivo de engenharia anterior à licitação e da obtenção de licenças-ambientais antes do início das obras. As propostas incluem ainda que as obras só podem ser iniciadas com a garantia de disponibilidade de recursos financeiro e que as decisões sejam tomadas por “profissionais técnicos concursados e sem filiação partidária. O acordo afirma ainda “que a Operação Lava Jato poderá servir como um catalisador para profundas mudanças culturais, que transformem o modo de fazer negócios no país”. Ao colocar em pauta as medidas necessárias para o aperfeiçoamento dos processos de contratação pública, de certa forma, a empresa divide a responsabilidade pelos atos ilícitos, fortalecendo o discurso de que se tratava do modelo estrutural vigente de corrupção.

Paraventi (2016) analisou o discurso construído pela Andrade Gutierrez neste processo de gerenciamento da opinião pública, considerando as estratégias de relações públicas e construções discursivas para atender aos interesses organizacionais. Diferentemente da Camargo Córrea – que, apesar de ter sido a primeira a efetuar o acordo de leniência, posicionando-se apenas em uma nota divulgada à imprensa –, a Andrade Gutierrez, por meio do pedido de desculpas, buscou assumir um compromisso que traria inclusive recomendações ao ambiente de negócios. Como a autora registra, a lei anticorrupção não obriga a publicação da condenação, no entanto, por recomendação da força tarefa o comunicado poderia ser visto como um “exemplo para as demais organizações e positivo à reputação da organização” (2016, p. 11).

Paraventi aponta como marcos da carta da Andrade Gutierrez a narrativa de herói – por ter sido a empresa pioneira na divulgação da carta dentre todas as envolvidas na

¹⁰⁴ <http://www.andradegutierrez.com.br/Imprensa.aspx#649>, acesso em 12/07/17.

Lava Jato – e a humanização da organização – que pede desculpas, admite erros e repara danos. A partir da leitura de Lippman (2010), a autora também assinala o quanto o título da carta “Brasil melhor” recruta um valor social, evocando também o desejo de justiça e a visão positiva da organização que tem história e tradição na área de engenharia, sendo uma importante geradora de empregos. Diz Paraventi:

Busca, como mecanismo de observação de opiniões dos marcos sociais e pela avaliação majoritariamente positiva da operação Lava Jato, vincular-se a grupos e líderes legítimos na construção de interesses, no “apoio às investigações do Ministério Público Federal e à operação Lava Jato” e faz a tentativa de posicionar-se como líder em seu setor, ao “convocar outras empresas do setor” para trabalharem por um Brasil melhor (LIPPMANN, 2010). Percebe-se claramente a estratégia discursiva que prioriza menos a informação e mais a criação de efeitos positivos. (BLIKSTEIN, 2008).

A autora destaca como, ao longo da carta, a organização descreve as ações em desenvolvimento pela empresa em sete linhas e dedica 41linhas com recomendações ao governo federal e às entidades do setor para melhorar o ambiente de negócios no país. A avaliação de Paraventi é de que “essa separação e ênfase visa demonstrar que os erros cometidos são frutos destas graves falhas (e talvez não de suas reais intenções, em uma leitura do ‘*avesso discursivo*’)”¹⁰⁵ (PARAVENTI: 2016, p. 13). Nas propostas adotadas pela Andrade Gutierrez, como mencionamos anteriormente, indica-se a modelo de *compliance* e código de conduta alinhados às “melhores práticas” do mundo. No que diz respeito à intenção crítica presente na carta, Paraventi indica:

¹⁰⁵ Grifo nosso.

Tabela 1 – Descrição de estratégias discursivas no intertexto do caso estudado

Estratégia discursiva do lado “direito”	Estratégia discursiva do “Averso”
“Brasil melhor, mais próspero e mais justo”	Ambiente de negócios no país está ruim, sem perspectivas e injusto
“Privilegie o zelo com o dinheiro público”	Não há nenhum cuidado com o dinheiro público
“Eliminação dos piores defeitos, como o desperdício de dinheiro público e impunidade”	Irresponsabilidade na gestão financeira, justiça não funciona, pessoas cometem crimes e não são punidas
“Obrigatoriedade técnica de estudo de viabilidade técnico-econômica anterior ao lançamento do edital de concorrência”	Contrata-se obras sem saber se há viabilidade
“Descartando-se obras que não contribuam para o desenvolvimento do país”	Existem obras contratadas que gastam recursos e não contribuem com o país
“Obrigatoriedade de projeto executivo de engenharia antes da licitação do projeto permitindo a elaboração de orçamentos realistas”	As obras públicas são orçadas sem nenhuma previsão realista técnica, por isso estouram os orçamentos.
“Obrigatoriedade de obtenção prévia de licenças ambientais [...] evitando início de obras em desacordo com a legislação”	As próprias obras públicas são muitas vezes ilegais
“Modelo de governança em empresas estatais e órgãos públicos que garanta que as decisões técnicas sejam tomadas por profissionais técnicos e sem filiação partidária”	As decisões técnicas são tomadas por interesses políticos no país
Assegurar a punição de empresas e contratantes que não cumpram os contratos	Há impunidade

Fonte: Paraventi (2016)

A autora também faz a análise subsequente do impacto na formação da opinião pública. O acordo de leniência já se configurava como uma notícia, para além do anúncio pago. Isso porque a notícia tinha o caráter de relevância na medida em que a Lava Jato já estava na *agenda setting* e, também, por se tratar de uma das grandes empresas do setor de construção pesada, o fato se configurou como um evento notícia. De acordo com Paraventi (2016), o tempo de permanência do tema na mídia foi baixo, considerando que havia um baixo grau de incerteza no fato. O acordo de leniência estava fechado. A cobertura dos jornais comerciais foi positiva de um modo geral, posto que ressaltou, em alguns casos, como indica Paraventi, o “‘bom exemplo’ da organização. A Agência Brasil, da EBC, pela posição de interesse, destacou apenas a culpa da organização e os elogios feitos à operação Lava Jato pela empresa, sem referências às recomendações negativas ao Governo” (PARAVENTI, 2016, p. 14). A autora complementa:

A ação da AG de forma ampla objetivou demonstrar à sociedade em geral a percepção positiva com o discurso por um Brasil melhor, e influenciar especialistas para que possam ter maior contato e oportunidade com aspectos do julgamento, minimizando as operações negativas à organização. Contudo, o contexto de formação da opinião pública descrito foi fortemente impactado por fatores como dificuldade de aprofundamento e falta de apetite por informações, que acaba por reduzir o conteúdo da mensagem para o pedido de desculpas (humanização e busca da legitimidade ética) para a sociedade em geral, e críticas ao governo (que indicam que não dependerá apenas dela a mudança no país) para os especialistas do tema e diretamente interessados. E como discutido nas estratégias de relações públicas, a legitimidade buscada junto aos marcos sociais e líderes de opinião apenas será verificada com a consistência de entrega da responsabilidade prometida. (PARAVENTI, 2016, p. 14).

Na página da Odebrecht, o documento emblemático a respeito do assunto é o release intitulado “Desculpe, a Odebrecht errou”¹⁰⁶, divulgado em 1º de dezembro de 2016.

A Odebrecht reconhece que participou de práticas impróprias em sua atividade empresarial. Não importa se cedemos a pressões externas. Tampouco se há vícios que precisam ser combatidos ou corrigidos no relacionamento entre empresas privadas e o setor público. O que mais importa é que reconhecemos nosso envolvimento, fomos coniventes com tais práticas e não as combatemos como deveríamos. Foi um grande erro, uma violação dos nossos próprios princípios, uma agressão a valores consagrados de honestidade e ética. Não admitiremos que isso se repita. Por isso, a Odebrecht pede desculpas, inclusive por não ter tomado antes esta iniciativa. (...) A Odebrecht aprendeu várias lições com os seus erros. E está evoluindo. Estamos comprometidos, por convicção, a virar essa página.

A Odebrecht informa que pela qualidade das suas entregas não teria a necessidade de ter cometido tais desvios para conquistar contratos. No “Compromisso com o Futuro”, o informativo traz um conjunto de dez regras que passaram a ser adotadas por todos os funcionários das empresas do grupo. Uma das recomendações chama, particularmente, atenção: “Jamais invocar condições culturais ou usuais do mercado como justificativa para ações indevidas”. Em reportagens de corrupção anteriores à Lava Jato, é possível encontrar entrevistas de executivos que atribuem suas práticas a condições culturais. O texto institucional se encerra ainda com a frase de apoio à Lava Jato: “Apoiamos os que defendem mudanças estruturantes que levem governos e empresas a seguir, rigorosamente, padrões éticos e democráticos”. Como se pode observar pelo tom, a estratégia de abordagem foi muito semelhante à adotada pela Andrade Gutierrez.

O futuro também é a mensagem-chave presente no Pedido de Desculpas e Compromissos OAS, divulgado após a assinatura do acordo de leniência da empresa com a CGU e AGU¹⁰⁷. O acordo de leniência é o momento tratado de forma simbólica pelo grupo: “a OAS assume seus erros perante a sociedade e mostra-se interessada em seguir adiante, de forma ética e íntegra, com o objetivo de continuar os negócios em infraestrutura, além de manter e criar milhares de empregos”, diz o texto. Diferentemente da Andrade Gutierrez e da Odebrecht, a OAS não traz uma proposta mais ampla de transformação do setor, apesar de reconhecer os danos causados ao país e à reputação do segmento de construção pesada.

É preciso aprender com os erros, se fortalecer e aprimorar os próximos passos. Esse é um acerto de contas que abre as portas para o futuro desejado por todos, com uma empresa sólida, ética, cumpridora de suas obrigações e que gere riquezas e novas oportunidades. (...) A empresa deseja verdadeiramente virar a página e construir

¹⁰⁶ <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/desculpe-a-odebrecht-errou>, acesso em 12/07/17.

¹⁰⁷ Disponível em <http://www.oas.com.br/oas-com/noticias/pedido-de-desculpas-e-compromissos-oas.htm>, acesso em 05/07/21.

novas histórias, apresentando engenharia de qualidade, prestando serviços de excelência e, principalmente, sendo exemplo para um país mais próspero e honestamente desenvolvido. (OAS, 2021)

A OAS afirma que, desde 2018, adotou uma nova gestão, reestruturou a empresa e investiu fortemente no programa de integridade para evitar a repetição de erros do passado recente.

Os pedidos públicos de desculpas e o comprometimento com medidas de *compliance* se tornam importantes ferramentas para essas empresas saírem da posição de antagonistas no escândalo à condição de coadjuvantes, ocupando o papel de personagem arrependido na configuração narrativa. E, mesmo em um contexto pós-Lava Jato, quando os abusos e excessos da operação começam a vir à tona, as empresas buscam salvaguardar suas imagens e seguem em silêncio vinculadas aos acordos de confidencialidade firmados perante o Judiciário. É possível que estejam reconstruindo também suas estruturas financeiras em busca da sobrevivência para retomarem posições no mercado, quando houver um novo momento de impulsão desenvolvimentista na história do Brasil.

Com o objetivo de contextualizar melhor a história das empreiteiras chamadas de “quatro irmãs”, buscamos recuperar nas páginas seguintes um pouco da trajetória dessas companhias, entendendo os impactos da Lava Jato nos negócios. E, neste sentido, antes de entrarmos em suas histórias, vale registrar que, das quatro, três usaram a estratégia de marketing de mudar o nome para melhorar a reputação. A única que manteve a marca foi a Andrade Gutierrez. O movimento, observado pela Exame¹⁰⁸ e Estadão Conteúdo, começou inicialmente nas pequenas construtoras como a Schahin, que virou Base Engenharia, e foi seguido pelas maiores. Diz a matéria, “embora todas as empresas envolvidas na Lava Jato tenham sido afetadas financeiramente pelas investigações, os negócios adotaram diferentes estratégias para arrumar a casa e tentar limpar a reputação” (Exame, 25/01/21).

Assim, A Engevix virou Nova Engevix e a holding Camargo Corrêa virou Mover Participações. Esta, implicada anteriormente na operação Castelo de Areia, foi a primeira empresa a fechar os acordos com a força tarefa da Lava Jato. A mudança de nome aconteceu três anos depois. Segundo a empresa em comunicado à imprensa: “A holding passa a trazer um nome mais curto e simplificado, o que é positivo para a internacionalização. Já o novo slogan – Pensar junto é criar valor – que acompanha a marca, expressa uma postura mais moderna,

¹⁰⁸ Disponível em <https://exame.com/marketing/empresas-da-lava-jato-tem-onda-de-mudanca-de-nome-apos-escandalos/>, acesso em 05/07/21.

orientada para as tendências de mercado”¹⁰⁹. A holding da OAS passou a se chamar Metha. A holding Odebrecht virou Novonor.

2.4.1 Andrade Gutierrez

Desde 1948, a Andrade Gutierrez ajuda a construir e desenvolver o Brasil. Participa desde então de algumas das obras mais importantes da história do país. Estamos presentes em projetos industriais, obras de infraestrutura, mobilidade urbana, energia, óleo e gás. Participamos de ações para a Copa do Mundo e para os Jogos Olímpicos de 2016. Construimos o desenvolvimento de uma sociedade. Inovamos todos os dias na forma de pensar e fazer engenharia para enfrentar grandes desafios. Somos éticos, respeitamos a sociedade, o meio ambiente e nossos colaboradores em cada projeto. Buscamos a excelência operacional respeitando os custos, prazos e a qualidade exigida pelos nossos clientes. Nós cumprimos o combinado. (Andrade Gutierrez, 2021)¹¹⁰

No texto acima, disponível no site institucional da construtora¹¹¹, destacam-se as ideias de desenvolvimento e ética conjuntamente com a excelência operacional. A frase “nós cumprimos o combinado” evidencia, de certa forma, ao mesmo tempo a confiabilidade técnica da empresa e deixa subentendido que está em conformidade com os compromissos pactuados (ainda que não se mencione Lava Jato). De Minas Gerais, o grupo foi estabelecido a partir da parceria dos irmãos Gabriel e Roberto Andrade com Flávio Gutierrez.

A rápida ascensão da empresa é associada ao fato de José Maurício de Andrade, irmão de Roberto e Gabriel, ter entrado na vida política, garantindo influência junto a Juscelino Kubitschek. Entre 1946 e 1969. José Maurício foi duas vezes deputado estadual e três vezes deputado federal¹¹². Marcado pela forte proximidade com a gestão de JK, tanto no governo estadual quanto, posteriormente, em nível federal, a empresa conseguiu se consolidar na liderança de mercado durante o período da ditadura militar no Brasil, sendo escolhida, inclusive, como a empresa do ano pela revista Exame em 1977.

Na avaliação do historiador Pedro Campos, “Minas Gerais é o maior celeiro de construtoras do país. Isso se deve em grande medida às políticas estaduais pioneiras de construção de estradas e de eletrificação, em especial a partir da gestão de Juscelino Kubitschek como governador” (2015, p. 89). Quando ele se tornou presidente, as companhias ganharam projeção em esfera federal a um patamar que, anteriormente, era ocupado pelas empreiteiras

¹⁰⁹ Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/camargo-correa-muda-nome-da-holding-para-mover.ghtml>, acesso 05/07/21.

¹¹⁰ Disponível em <https://www.andradegutierrez.com.br/QuemSomos.aspx>, acesso em 30/06/2021.

¹¹¹ Disponível em <https://www.andradegutierrez.com.br/QuemSomos.aspx>, acesso em 30/06/2021.

¹¹² <http://apublica.org/2014/06/as-quatro-irmas/>, acesso em 10/07/2017.

cariocas. Dentre as empreiteiras mineiras que posteriormente foram envolvidas na Lava Jato, registra-se também a Mendes Júnior, fundada em 1953.

Na década de 1980, há a expansão da Andrade Gutierrez para além das fronteiras brasileiras. De acordo com as informações da empresa, a AG já atuou em mais de 40 países na África, América Latina, Ásia, Europa e no Oriente Médio. Segundo Campos (2015), de 1974 a 1984, a empresa se manteve entre as três maiores do país, atuando na área por meio da compra “de terrenos próximos às suas obras na Amazônia, além de atuar na agropecuária e mineração no Norte do país. Com as privatizações nos anos 90, a AG passou a atuar em telecomunicações, energia elétrica, rodovias, ao tomar parte de empresas como CCR, Ponte S.A., Barcas S.A., Light, Cemig e Telemar” (CAMPOS, 2015, p. 93).

A imagem atualmente no site dá uma ideia de como atualmente a atuação da empresa está menos espalhada pelo mundo a partir de um mapa comparativo:

Figura 4 – Presença da Andrade Gutierrez no mundo em 2021.



Fonte: Andrade Gutierrez (2021)

Para o historiador Pedro Campos, “a AG tem a marca de, dentre as maiores empreiteiras do país, ser a menos envolvida em denúncias de corrupção, ao contrário de Odebrecht, Camargo Corrêa, Mendes Jr. e CR Almeida” (CAMPOS, 2015, p.93). Ainda assim, registramos que a empresa sempre esteve presente nos escândalos comuns às grandes empreiteiras – como a Lava

Jato (2014) e Anões do Orçamento (1993), por exemplo. Apenas é citada com menos frequência¹¹³.

Apesar de a área de Engenharia representar o maior volume de faturamento, a empresa também mantém participação nas empresas Dennis Group, CCR, Contax, Cemig, BRIO, Santo Antônio Energia e TEN (energia eólica). Tal como outras empresas envolvidas no escândalo da Lava Jato, tem se desfeito de ativos em busca de ampliação da liquidez de suas operações¹¹⁴. Em maio de 2021, a Andrade Gutierrez vendeu para a gestora IG4 Capital a sua participação de 14,68% no consórcio CCR, considerado a “joia da coroa”, conforme noticiou o jornal Valor Econômico¹¹⁵. O valor da operação foi de quase R\$ 5 bilhões e foi a opção encontrada pelo grupo para viabilizar a sua reestruturação financeira. A paralisação de obras no Brasil e no exterior teria também afetado o caixa da empresa que já sofria o impacto da crise da Lava Jato. O jornal assinala que desde o escândalo, “o grupo trocou toda sua diretoria e atualmente vive um ciclo de novos investimentos e renovação do portfólio. A companhia tem contratos importantes prestes a vencer, mas vem demonstrando forte competitividade nos leilões de infraestrutura” (Valor Econômico, 10/05/21).

Outro escândalo célebre pelo qual a empresa ficou marcada foi a privatização das teles. O consórcio Telemar era formado pela Andrade Gutierrez e La Fonte, da família Jereissati. Na ocasião foi chamado de “telegangue” pelo então ministro das Comunicações Luiz Carlos Mendonça de Barros, pois o grupo não teria condições de pagar o preço oferecido no leilão, nem cumprir as exigências de prestação de serviços. Após diversos processos de reestruturação societária, tanto a AG quanto a La Fonte diminuíram a participação. Atualmente, a Oi, nome fantasia da Telemar, se encontra em recuperação judicial¹¹⁶.

Sergio Andrade, filho de Roberto, é apontado como o mentor da reestruturação da empresa na década de 1980 para diversificação dos segmentos de atuação como, por exemplo, a entrada no segmento das telecomunicações. A operação foi executada, então, por Otávio Marques, que entrou na empresa em 1992, após ter sido presidente da Telemig e da Telebrás.

¹¹³ Trata-se de uma das questões mais intrigantes da pesquisa de doutorado. Levantamentos prévios realizados no âmbito da pesquisa comprovam que esse fenômeno se verifica, inclusive, no escopo da operação Lava Jato.

¹¹⁴ Em novembro de 2016, por exemplo, vendeu por US\$ 45,7 milhões para a norte-americana Seven Seas Water a Águas de Bayóvar, no Peru, que cuida do sistema de abastecimento de água dessalinizada de uma planta industrial mineradora, controlada pela mineradora Vale S.A.

¹¹⁵ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/05/10/ag-se-desfaz-da-joia-da-coroa-para-pagar-dividas.ghtml>, acesso em 30/06/21.

¹¹⁶ <http://epoca.globo.com/tempo/noticia/2016/06/trajetoria-da-oi-do-posto-de-supertele-ruina-financeira.html>, acesso em 10/07/2017.

Em 1998, a Telebrás foi vendida por R\$ 22 bilhões, tendo sido considerada a maior privatização do Brasil¹¹⁷.

O pós-Lava Jato também demandou uma reestruturação do grupo após os desdobramentos da operação aliado à recessão econômica. O Valor Econômico, em julho de 2019¹¹⁸, fez uma reportagem sobre a empresa destacando o quanto ela mudou o seu modelo de negócios. Diz a matéria: “A área de engenharia passou a ter 100% dos contratos em carteira no Brasil com empresas privadas. O setor público, maior cliente do grupo no passado, hoje se restringe somente a negócios no exterior, como em Angola” (Valor Econômico, 10/07/2019).

Antes da Lava Jato, a companhia oferecia ao cliente público o menor preço para vencer a concorrência, já contando com aditivos contratuais futuros. Voltada agora para clientes privados, a construtora precisa convencê-los de que não só tem o menor preço, mas o serviço mais eficiente e de melhor qualidade. (Valor Econômico, 10/07/2019)

Voltar a fazer negócios diretamente com o poder público não parece estar nos planos. A expectativa da empresa é negociar contratos de prestação de serviço para os vencedores de licitações em leilões de concessão de infraestrutura. Além disso, ressalta as mudanças na governança com uma diretoria de *compliance* ligada diretamente ao conselho de administração e à criação de comitês de contratação para avaliar os melhores projetos com retorno para a empresa. O que se observa na cobertura midiática é o reforço dos mecanismos de *compliance* como um legitimador da confiança do mercado na empresa.

2.4.2 Camargo Corrêa: atual Mover Participações

Fundada em 1939, em São Paulo, a Camargo Corrêa se apresenta como uma “holding de capital fechado e controle familiar que mantém um portfólio de negócios diversificado”. Em 1946, a empresa criada como limitada se torna sociedade anônima. Dentre os segmentos de atuação, estão cimento, concessões de transporte e mobilidade urbana, engenharia e construção, incorporação imobiliária, têxtil e indústria naval¹¹⁹. Na época do nascimento da empresa, havia dois sócios fundadores que deram nome à companhia: Sebastião Camargo e Silvio Brand Corrêa, que era advogado e casado com Odete, irmã do governador interventor de São Paulo,

¹¹⁷ <http://apublica.org/2014/06/as-quatro-irmas/>, acesso em 10/07/017.

¹¹⁸ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/07/10/andrade-gutierrez-preve-triplicar-faturamento-para-r-45-bilhoes.ghtml>, acesso em 05/07/21.

¹¹⁹ <http://www.camargocorrea.com.br/grupo-camargo-correa/grupo/grupo-camargo-correa.html>, acesso em 08/07/2017.

Adhemar de Barros. A relação garantiu a Camargo Corrêa a conquista de diversas obras, apesar das denúncias de irregularidade (CAMPOS, 2015; CUADROS, 2016).

Sebastião Ferraz Camargo, filho dos proprietários rurais Francisco Ferraz de Camargo e Anna Claudina Camargo Ferraz, não completou o 3º ano do ensino primário e depois ganhou o sobrenome Penteado ao se casar com Dirce Penteado – da tradicional família Penteado, da burguesia cafeeira e industrial paulista –, tornando-se logo o maior acionista da empresa ao comprar as ações de Silvio Corrêa e dos minoritários Antonio Giuzio e Wilson Camargo Barros. Segundo Wilson Quintella, quinto funcionário contratado pela empresa em 1947 e presidente da companhia posteriormente, “Sebastião, o diretor superintendente, era o homem dos relacionamentos: fazia as amizades e criava as oportunidades de negócios”. (CAMPOS, 2015, p.85-86)

Campos (2015) destaca que uma característica do mercado paulistano de construção pesada é o alto grau de especialização e a diversidade de porte das empreiteiras. Além disso, o historiador registra o fato de São Paulo ser o primeiro estado a ter uma associação composta por empreiteiros, enquanto Rio de Janeiro e Minas Gerais tinham apenas organismos de construtores e engenheiros. Essa organicidade garantia o fortalecimento das empresas paulistas nos contratos com agências estatais do governo e prefeituras de São Paulo. Uma dessas empresas paulistas era a CBPO (Companhia Brasileira de Projetos e Obras) que, posteriormente, seria adquirida pela Odebrecht.

De acordo com Campos, a empreiteira era a maior construtora nacional por ocasião do golpe de 1964 e se manteve na liderança durante o regime militar em virtude da boa inserção no aparelho de estado paulista¹²⁰, o que incluía, por exemplo, a obtenção de empréstimos facilitados pelo Banespa. Na década de 80, chegou a ser a maior companhia de construção pesada do mundo, superando norte-americanas e europeias, se considerado o patrimônio que incluía a quantidade e o valor dos equipamentos. Segundo o autor, “a inserção da empresa no Executivo paulista transcendia as diferentes gestões estaduais. Mesmo com as conexões com Adhemar, a chegada de Jânio Quadros ao governo não trouxe problemas para a construtora” (CAMPOS, 2015, p. 87). Ao longo da sua história, para além das relações com o poder público, a empresa manteve fortes relações com outros grupos empresariais, inclusive estrangeiros, mas em especial junto à grande burguesia paulista. Sobre a associação com grupos estrangeiros, em 1979, se uniu ao grupo suíço Brown Boveri com o objetivo de adquirir equipamentos para uso

¹²⁰ A empresa era uma das financiadoras da Operação Bandeirante (OBAN) durante a ditadura militar. De acordo com o Memorial da Democracia, a Oban foi o maior centro de tortura e assassinatos na ditadura militar. Por meio da coordenação de diversos de aparelhos policiais (militares e civis) e Forças Armadas, tinha como objetivo centralizar as investigações e assim dar mais eficiência à repressão de organizações de esquerda – armadas ou não. Há registros de contribuições financeiras por parte de diversas empresas como Bradesco, Mercantil, Ford, GM, grupo Ultra e Folha. Disponível em <http://memorialdademocracia.com.br/card/nasce-a-oban-braco-da-tortura-em-sp>, acesso em 04 de março de 2021.

em hidrelétricas. De acordo com o historiador, a partir dessa parceria, as concorrentes Andrade Gutierrez, Mendes Júnior e Odebrecht “estamparam em suas propagandas na revista *O Empreiteiro* e em outros meios o bordão ‘Uma empresa de capital 100% nacional’” (CAMPOS, 2015, P. 88). O pesquisador destaca a diversificação de negócios do grupo.

O grupo Camargo Corrêa não redundou apenas na formação da maior empreiteira do Brasil. Através de um robusto processo de ramificação, o complexo industrial controlado por Sebastião Camargo se tornou um dos principais grupos nacionais, comparáveis apenas às multinacionais estrangeiras e aos maiores conglomerados domésticos. (...) A trajetória de Sebastião Camargo e de sua empresa são emblemáticos de como eles conseguiram atravessar diferentes conjunturas políticas e diversas gestões estatais mantendo uma inserção em aparelhos privados da sociedade civil e na sociedade política, sem fechar as portas para a empresa (CAMPOS, 2015, p.88-89).

Campos assinala que chama atenção na trajetória institucional da empresa o fato de a Camargo Côrrea participar de todas as associações de classe setoriais ou não, mas sem exercer a direção de nenhuma delas. O que se destaca na história da empresa, segundo o pesquisador, é justamente como a companhia conseguiu atravessar diferentes conjunturas políticas e diversas gestões estatais mantendo a inserção em aparelhos privados da sociedade civil e na sociedade política, perdurando sempre as portas abertas.

A Lava Jato parece ter sido um novo momento para a empresa, mais uma vez, atravessar um turbulento momento político, mantendo a sustentabilidade financeira dos negócios. Foi a primeira das grandes empreiteiras a fechar a delação premiada. Além disso, mudou o nome e a estrutura. Foi justamente, em 2015, quando a Lava Jato já estava em pleno vapor, que a terceira geração da Camargo Corrêa assumiu o comando do grupo, conforme noticiado pela publicação de negócios Exame¹²¹ (Exame, 21/01/2019). A reportagem traz o tom de uma empresa que “se reinventa” a partir de novos padrões éticos e de gestão.

Desde que os escândalos vieram à tona, a Camargo Corrêa se desfez de importantes empresas, levantando quase R\$ 15 bilhões em recursos, com uma administração mais espartana e uma gestão mais financeira. (...) Aos poucos, a companhia tenta deixar pra trás um passado de relação promíscua com o governo e busca administrar seus ativos como uma gestora de portfólio. À frente das principais decisões estratégicas, a nova geração – formada por netos e maridos das três herdeiras (Regina, Renata e Rosana, filhas do fundador) – não tem mais “apego” aos negócios. De Alpargatas à fatia na CPFL Energia, empresas foram vendidas para fazer caixa e áreas de negócio foram redesenhadas. A família já não faz mais questão de ter 100% do controle de suas empresas. (Exame, 1/01/19)

¹²¹ Disponível em <https://exame.com/negocios/lava-jato-faz-camargo-correa-ficar-mais-enxuta/>, acesso em 05/07/21.

De acordo com a reportagem, a terceira geração estava sendo preparada desde o fim da década de 90, mas assumiram o negócio quando as filhas decidiram antecipar a sucessão e houve ainda a mudança de nome para Mover Participações. A reportagem da Exame destaca:

“É um pragmatismo de sobrevivência”, diz Herbert Steinberg, sócio da Mesa Corporate. “A Camargo teve seu nome envolvido na operação Castelo de Areia e, depois, na Lava Jato. Não tem nada de heroico no que eles fizeram. Tinham de fazer as mudanças para continuarem no mercado. O mérito é o pioneirismo do acordo” (Exame, 1/01/19)

Os negócios da empreiteira foram divididos em dois negócios distintos: a Construções e Comércio Camargo Corrêa (4C), que concentra as negociações com a Lava Jato, e a Camargo Corrêa Infra, subsidiária integral da 4C e que cuida dos novos projetos de construção e engenharia. Foi uma estratégia de separação dos negócios e tentativa de reconstrução reputacional. Tanto que no site institucional, a Camargo Corrêa Infra informa que “foi criada em outubro de 2017 sobre os pilares de Transparência, Excelência e Inovação, dentro de conceitos de Integridade, Governança e Responsabilidade Socioambiental”¹²². Na página inicial, a empresa traz a chamada de Integridade destacando a importância da transparência para transformar. O layout, em tom moderno, inclusive coloca o tema com peso similar à capacidade do negócio em prover “soluções inovadoras e de excelência” para obras de alta complexidade.

¹²² Disponível em <https://camargocorreainfra.com/quem-somos-2/>, acesso em 05/07/21.

Figura 5 – Novo design da página da Camargo Corrêa na Internet



Fonte: Site da Camargo Corrêa Infra (2021)

Na página interna de “Integridade”, a empresa traz o conceito de integridade como inerente aos valores que formam a Camargo Corrêa Infra, destacando que se trata de um “conceito muito mais amplo do que seguir regras e leis. Ser íntegro é fazer o que é certo para você e para os outros. É assim que pensamos nesta empresa”¹²³ (Camargo Corrêa, 2021). A empresa reforça que toda a liderança é comprometida com a cultura de integridade e mantém uma cultura de tolerância zero a condutas antiéticas. Isso é possível, segundo a empresa informa, por meio de um “sistema robusto de integridade”. Este sistema é muito similar ao adotado por diversas empresas e ilustra bem o escopo que abrange os sistemas de controle de *compliance*. A Camargo Corrêa Infra resumiu no infográfico a seguir:

¹²³ <https://camargocorreainfra.com/quem-somos-2/integridade/>, acesso em 05/07/21.

Figura 6 – Infográfico de compliance da Camargo Corrêa



Fonte: Site da Camargo Corrêa Infra (2021)

Não há referências nesta página à Lava Jato. A comparação com a página da Construções e Comércio Camargo Corrêa (4C), CNPJ que administra o passivo da Lava Jato, é muito ilustrativo. Além de o próprio site ter uma diagramação mais “pesada”, considerando a página da Camargo Corrêa Infra, no trecho “Quem Somos” traz uma linha do tempo das principais obras executadas no período de 1940, com a rodovia Banhado Grande, a 2013, com o Projeto de Saneamento e Desenvolvimento Integral de Miranda, na Venezuela, além da construção do metrô de Salvador. Registra-se também o forte peso às novas diretrizes éticas da companhia

Figura 7 – Print screen da página inicial da Construtora Camargo Corrêa

CAMARGO CORRÊA INSTITUCIONAL | FORNECEDORES | DIRETRIZES ÉTICAS | CONTATO | Português

Linha Ética
As ligações são gratuitas e podem ser efetuadas de segunda a sexta-feira, das 08h00 as 18h00. Os acessos por e-mail ou pelo site estão disponíveis 24 horas por dia.
SAIBA MAIS ▶

PERFIL CORPORATIVO
A Camargo Corrêa é referência na execução de projetos de engenharia com alta complexidade logística e participou de alguns dos principais marcos da infraestrutura internacional. Saiba mais!

ENERGIA
Referência no setor de Energia: só no Brasil mais de 50% de todo o parque gerador a partir de fontes hídricas tem a participação da construtora.

ÓLEO E GÁS
No setor de Óleo e Gás, a Construtora Camargo Corrêa implantou importantes refinarias e gasodutos, além da construção do Etanoduto. Veja mais.

INDÚSTRIA
No segmento industrial, a Camargo Corrêa atua em projetos de metalurgia, mineração e concentração de minérios, edificações de grande porte e indústrias de base.

INFRAESTRUTURA
A Camargo Corrêa assina marcos estratégicos nos mais diversos setores, com projetos essenciais para o desenvolvimento das regiões onde atua. Clique e conheça.

SUSTENTABILIDADE
Com seus negócios alinhados aos princípios da sustentabilidade, a Camargo Corrêa gera valor compartilhado aos clientes, parceiros e comunidades.

INSTITUCIONAL
Quem somos
Energia
Óleo e Gás
Infraestrutura
Indústria
Internacional

FORNECEDORES
Código de Ética e Conduta de Fornecedores
Cadastro de Fornecedores

DIRETRIZES ÉTICAS
Código de Ética e Conduta
Manual de Integridade
Manual de utilização da Linha Ética
Política de Consequências
Política de Privacidade
Política de Antissuborno
ISO 37001

FALE CONOSCO

Construtora Camargo Corrêa
CAMARGO CORRÊA

Fonte: Construtora Camargo Corrêa (2021)

De acordo com o Valor Econômico¹²⁴, o processo de retomada dos negócios da Camargo Corrêa pode ser dividido em três fases. O primeiro foi com a separação dos novos negócios da carteira de projetos impactados com a Lava Jato, o segundo foi a reorganização dos negócios e o terceiro, a busca por captação de novos projetos de infraestrutura, desde 2020. Segundo o jornal, o grupo atualmente “tem atuação nos setores de concessões (CCR e outras empresas), construção e engenharia, indústria naval (50% do Estaleiro Atlântico Sul e 29,7% do Quip) e indústria de materiais de construção (cimento e concreto), com a InterCement. Com

¹²⁴ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/02/11/camargo-correa-infra-muda-diretor-presidente.ghtml>, acesso em 03/07/21.

isso, alcançou receita bruta de R\$ 8,75 bilhões em 2018” (Valor Econômico, 11/02/2020). Segundo as informações institucionais, o maior negócio da Camargo Corrêa está no setor de cimentos com a InterCement. A empresa consta no *ranking* dos dez maiores produtores internacionais do produto e mantém operação “em oito países, na América do Sul, África e Europa, por meio de 40 fábricas estrategicamente localizadas para atender de maneira ágil e com qualidade seus clientes¹²⁵”. Registra-se que o fato de a empresa não ter um alto endividamento contribuiu para saída da crise mais rapidamente, se comparada com outros grupos.

Até 2015, o grupo Camargo Corrêa era controlador da empresa Alpargatas, que produz os chinelos Havaianas e é detentora das marcas Mizuno, Timberland e Osklen. Por meio de uma oferta pública de ações, foi vendida à J&F Investimentos que, por sua vez, a revendeu. A diversificação dos negócios dos grandes grupos demonstra a complexidade de se entender a força econômica desses conglomerados.

Como mencionado anteriormente, a Camargo Corrêa foi a primeira construtora a fechar o acordo de delação premiada no âmbito da Lava Jato. É importante registrar que, em 2009, a empresa foi alvo da operação Castelo de Areia realizada pela Polícia Federal. Investigaram-se crimes financeiros e lavagem de dinheiro, no entanto, em 2011, a operação foi anulada porque o Superior Tribunal de Justiça aceitou a alegação de que as investigações foram embasadas em denúncias anônimas. Na ocasião, o juiz Fausto de Sanctis alcançou projeção nacional e virou uma espécie de celebridade. Na ocasião, também buscou alcançar políticos. Frequentemente, foi apontada como uma operação antecessora à Lava Jato. O procurador Deltan Dallagnol frequentemente questionava a anulação da Castelo de Areia, reforçando que os desvios da Lava Jato poderiam ter sido descobertos antes, caso a operação anterior não tivesse sido anulada.

2.4.3 OAS: nova Metha

Em 03 de março de 2020, a OAS anunciou o encerramento do seu processo de recuperação judicial, iniciado em 2015. Após tornar o negócio mais enxuto e renegociar dívidas, estimadas em até R\$ 10 bilhões de reais, o grupo buscava disputar novos contratos¹²⁶. Na Lava Jato, ficou célebre pelo seu principal executivo, Léo Pinheiro, ter sido o responsável

¹²⁵ <http://www.camargocorrea.com.br/grupo-camargo-correa/grupo/grupo-camargo-correa.html>, acesso em 08/07/2017.

¹²⁶ Disponível em <https://exame.com/negocios/construtora-oas-encerra-recuperacao-judicial/>, acesso em 06/07/21.

pela delação que relacionou o tríplex do Guarujá ao ex-presidente Lula, sendo considerado uma peça-chave para a condenação do ex-presidente. Em 30 de junho de 2016, a Folha de São Paulo em parceria com o *The Intercept Brasil* indicou que, diante da insatisfação dos procuradores, Léo Pinheiro mudou duas vezes a sua versão sobre o apartamento¹²⁷. Por ocasião da divulgação dos diálogos, Léo Pinheiro negou ter adaptado as suas declarações, mas o acordo ainda não havia sido homologado pela Justiça¹²⁸

A OAS foi formada, em 1976, por três engenheiros que haviam trabalhado juntos na Odebrecht. A sigla remete aos nomes dos fundadores: o “A” de Cesar Araújo – genro do político Antônio Carlos Magalhães –, o “O” de Durval Olivieri e o “S” de Carlos Suarez. Em menos de uma década, a empresa figurava entre as dez maiores do setor. Em virtude da proximidade com ACM, o acrônimo era jocosamente ressignificado como “Obras Arranjadas pelo Sogro”, “Obrigada Amigo Sogro”, “Organização Apoiada pelo Sogro”, dentre as variantes possíveis¹²⁹. A criação da OAS diminuiu o protagonismo da Odebrecht na Bahia e junto a ACM, mas conforme aponta a jornalista Malu Gaspar: “Em vez de protestar, Norberto trabalhou para reforçar as ligações com o velho aliado. Sabia, por experiência própria, que ACM podia ser implacável com os inimigos, mas extremamente generoso com os amigos” (GASPAR, 2020, p. 63-64). A linha do tempo, disponível no *site* da empresa¹³⁰, apresenta a trajetória da organização. Abaixo uma versão comentada do conteúdo.

¹²⁷ Disponível em <https://www.conjur.com.br/2019-jun-30/procuradores-nao-levaram-executivo-serio-ele-incriminar-lula>, acesso em 06/07/21.

¹²⁸ Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/07/em-carta-empregado-que-incriminou-lula-trata-de-triplex-e-sitio-leia-integra.shtml>, acesso em 06/07/21.

¹²⁹ <http://apublica.org/2014/06/as-quatro-irmas/>, acesso em 10/07/2017.

¹³⁰ <http://www.oas.com.br/oas-com/oas-s-a/quem-somos/linha-do-tempo/linha-do-tempo.htm>, acesso em 10/07/2017.

Tabela 2– Resumo da história da OAS /Metha

<i>Período</i>	<i>Mercado/foco de negócio</i>
1976 a 1985	Construção civil, empreendimentos imobiliários e agroindústria.
1986 a 1993	Construção civil, empreendimentos imobiliários e agroindústria, mais as áreas petroquímicas, ambiental (coleta de lixo) e de montagem e energia, com distribuição de gás industrial.
1994 a 1998	Concentração nas áreas de construção pesada, ambiental e de montagem industrial. A Linha Amarela, no Rio de Janeiro, é considerada um marco pela companhia.
1999 a 2003	Construção pesada e concessões. A empresa assume a concessão da Linha Amarela por meio da concessionária Lamsa. Busca mais participação nas áreas de petróleo, gás e energia.
2006 a 2008	Crescimento da área internacional: rodovias que ligam cidades da Bolívia, obras de saneamento no Chile, rede de distribuição de gás no Uruguai.
2009 a 2011	Ampliação da atuação para os países da América Central (Trinidad e Tobago/Haiti) e África. Expansão baseada em projetos de infraestrutura.
2012 a 2014	Início da operação no segmento de abastecimento de água e esgotamento sanitário por meio da empresa SAMAR (Soluções Ambientais de Araçatuba). Construção e gestão de arenas multiuso. Ampliação do aeroporto de Guarulhos e obras diversas de sistemas viários, portos, refinarias e gasodutos.
2015 a 2017	Na linha histórica, o grupo registra a recuperação judicial e a reestruturação empresarial como uma importante etapa de renegociação das dívidas com credores. Vendeu participações em diversas empresas, inclusive na Invepar, concessionária da Linha Amarela.
2018 a 2020	Período de nova gestão e saída da recuperação judicial com novos executivos no comando, novos processos de auditoria e <i>compliance</i> . De acordo com o site, “um novo formato para poder seguir com negócios de engenharia de forma ética, transparente e íntegra” (Metha, 2021).
2021	Lançamento da marca Metha

Fonte: Informações disponíveis nos *sites* das empresas OAS e Metha.

Reitera-se que a tabela acima resume a história da empresa a partir da perspectiva institucional. O quadro ajuda a entender quais são os fatos que, dentro da lógica empresarial, devem ser publicizados e, por isso, foram considerados marcos de cada período. Além da Lava Jato, a empresa esteve envolvida em outros escândalos. Em 2014, a OAS chegou a ser incluída na “lista suja do trabalho escravo”, como é conhecido o registro de empresas autuadas por

submeter seus empregados a condições análogas à escravidão. O grupo foi considerado responsável por escravizar 124 pessoas na construção da torre comercial do Shopping Boulevard, em Minas Gerais, em 2014. Anteriormente, em 2013, a OAS já havia firmado acordo judicial com Ministério Público do Trabalho após o órgão encontrar 150 operários em condições degradantes nas obras de expansão do Aeroporto Internacional de São Paulo, em Guarulhos. De acordo com notícias veiculadas na imprensa¹³¹, os trabalhadores foram aliciados por funcionários da OAS no Nordeste. Os potenciais candidatos pagavam entre R\$ 100 e R\$ 300 para que o aliciador conseguisse uma vaga na obra. Muitos pegavam empréstimos para conseguir essa quantia e viajavam em ônibus clandestinos. Pelo acordo, a empresa ficou responsável por providenciar alojamentos aos trabalhadores e garantir, sem ônus, o retorno dos empregados para suas cidades de origem após o término do contrato.

Léo Pinheiro, que ocupava o cargo de presidente da OAS, era acionista minoritário do grupo com 10% de participação. César Mata Pires, que era o maior acionista, morreu de infarto fulminante aos 67 anos em 22 de agosto de 2017. Dois anos depois, em 2019, o seu herdeiro Cesar Mata Pires Filho – neto de ACM e genro do ex-senador Eunício Oliveira¹³² - também morreu em complicações decorrentes de um infarto ocorrido enquanto prestava depoimento em uma audiência da operação Lava Jato¹³³. A família segue no controle acionário do grupo, que agora se chama Metha.

Na página “Quem somos”, a Metha se define a partir de uma história de resistência e um futuro de transformação. O grupo OAS, nas palavras do site institucional, “teve sua história abalada” pela Lava Jato, o que o impulsionou a empreender “uma grande jornada de resiliência e transformação para preservar seu legado”, apontando como grande marco a assinatura do acordo de leniência em 2019.

Hoje, passados sete anos altamente desafiadores, o grupo segue cumprindo seus compromissos com a sociedade. E se sente pronto para iniciar uma nova etapa, com uma nova visão de futuro, acreditando que o Brasil precisa investir largamente em infraestrutura, contando com o trabalho e a expertise de parceiros competentes. Nesse contexto, se faz necessário demarcar essa mudança de maneira definitiva com novo nome e nova marca. Esse novo nome assina o compromisso da holding com as melhores práticas sociais, ambientais e de governança. E traz consigo as condições essenciais para implementar um crescimento sustentável e a visão de ser um agente de transformação para a democratização da infraestrutura do país. (Metha, 2021)

¹³¹ <http://economia.ig.com.br/empresas/2013-11-07/oas-vai-pagar-r-15-milhoes-por-trabalho-escravo-nas-obras-de-cumbica.html>, acesso em 10/07/2017.

¹³² Disponível em <https://www.poder360.com.br/lava-jato/herdeiro-da-oas-morre-duas-semanas-apos-sofrer-infarto-em-audiencia-da-lava-jato/>, acesso em 05/07/21.

¹³³ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/07/26/herdeiro-da-empiteira-oas-morre-aos-40-anos.ghtml>, acesso em 05/07/21.

Ao virar Metha, vale observar os novos compromissos estabelecidos comparados àqueles expostos por ocasião da assinatura do termo leniência e pedido de desculpas.

Tabela 3 – Comparativo de compromissos

Compromissos OAS	Compromissos Metha
Fortalecer e disseminar a cultura de integridade para todos os colaboradores, fornecedores, parceiros e partes interessadas;	Satisfazer as expectativas dos clientes.
Tolerância zero à fraude e à corrupção;	Garantir a qualidade dos serviços, atendendo aos requisitos legais, normas e especificações aplicáveis.
Conduta profissional com equidade, transparência, respeito, honestidade e responsabilidade;	Prevenir riscos à segurança e preservar a saúde dos trabalhadores.
Cumprimento de todas as legislações e regulamentos dos países em que atua, bem como de todas as regras estabelecidas em seu Código de Conduta;	Respeitar o meio ambiente e prevenir a poluição
Os resultados serão alcançados com foco no atendimento ao cliente. Para atender seus clientes, a OAS agirá com competência profissional sem se descuidar jamais da observância às regras aplicáveis. Isso se faz essencial para preservar a imagem, reputação e patrimônio da OAS, fatores fundamentais para a perpetuação da empresa;	Promover o desenvolvimento e o bem-estar dos trabalhadores por meio de ações de responsabilidade social.
Respeito à vida, em todas as suas formas, bem como cuidado com saúde, meio ambiente e segurança.	Buscar a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrada de QSMS

Fonte: elaboração própria a partir dos sites institucionais da OAS e Metha (2021)

A nova empresa tem uma parte do site dedicada à *compliance*, mas não usa mais o mesmo peso à integridade no âmbito dos compromissos, uma vez que parece já ter considerado o assunto uma página virada. Assim como a Camargo Corrêa, a Metha detalha o Programa de Integridade. De acordo com a empresa, o programa visa garantir que as políticas estejam alinhadas com a estratégia e os objetivos de negócio. Nesse sentido, é composto por três pilares: prevenção, detecção e correção de infrações.

2.4.4 Odebrecht: atual Novonor e OEC

Considerada a “joia da coroa” dentre as empreiteiras envolvidas no escândalo da Lava Jato, a Odebrecht foi fundada em 1944 pelo engenheiro Norberto Odebrecht, após ter acompanhado o processo de falência da construtora do pai. Na época, o governo estadual da Bahia era o principal contratante dos serviços da empreiteira que, a partir dos anos 1950, passou a ter a Petrobras como um dos principais clientes. Desde então, o grupo regional cresceu, tornando-se uma das maiores empresas brasileiras com atuação global. Como destaca Pedro Campos (2015), as empreiteiras do Nordeste cresceram a partir de implementação de obras de infraestrutura regional por atividades de autarquias federais. Dentre as grandes empresas de construção pesada que surgiram na região, vale registrar a Queiroz Galvão, que também foi fortemente impactada pela Lava Jato. A Queiroz Galvão, destaca Campos, foi a primeira construtora do Nordeste a projetar-se de forma extrarregional e uma das primeiras filiadas ao Sinicon. De todo modo, a empresa de maior expressão nascida na região é a Odebrecht. Campos registra o início dessa história:

Descendente de família prussiana que chegou ao Brasil em meados do século XX e que se estabeleceu em Blumenau, Norberto Odebrecht era um engenheiro pernambucano formado na Escola Politécnica de Salvador que viu o pai falir no ramo da construção durante a Segunda Guerra Mundial. Em 1944, ele fundou na Bahia a sua própria empresa, a construtora Norberto Odebrecht (NO), e teve, em princípio, o governo baiano e as empresas e instituições federais sediadas no Nordeste como principais clientes. Construindo edifícios urbanos e obras portuárias no rio São Francisco, a Odebrecht passou a ter a Petrobras como contratante desde os anos 90. (CAMPOS, 2015, p. 99)

De acordo com o historiador, a Odebrecht, no início da ditadura, era ainda uma empreiteira regional pouco expressiva, mas que, ao longo do período, foi ampliando a sua presença no mercado. Conforme alerta Pedro Campos (2015, p.99), o segredo do sucesso da organização está fortemente vinculado aos relacionamentos construídos com políticos poderosos. A Odebrecht se tornou uma das maiores empreiteiras no período da ditadura militar, sobretudo, pelos fortes vínculos com a Petrobras e com o empresariado baiano. O período de franca ascensão se deu, principalmente, no governo de Médici. Foi quando chegou à região Sudeste e se credenciou para obras consideradas de segurança nacional. Outra fase de forte expansão foi por ocasião das grandes obras de infraestrutura, impulsionadas em especial pelos megaeventos esportivos como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas Rio 2016, além da descoberta do pré-sal e das obras do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento). A

Odebrecht inclusive recrutou expatriados para ampliar o quadro de funcionários neste período¹³⁴, alardeado pela imprensa como “apagação de mão-de-obra”.

A aquisição de ações da CBPO, em 1980, fortaleceu a atuação da Odebrecht como um importante player do setor. “As duas empresas eram complementares, visto que a CBPO tinha currículo em barragens, túneis, terraplanagem, rodovias, metrô e concreto, enquanto a Odebrecht possuía usinas nucleares (Angra I e II) e um ‘marketing agressivo no mercado externo’” (CAMPOS, 2015, p. 103). Desde 1979, Norberto Odebrecht apostava na ramificação/diversificação e internacionalização dos negócios, indica o historiador. Assim, passou a investir em outros setores, o que levou à criação da holding, em 1981, que foi justamente quando Emílio Odebrecht assumiu a direção do grupo em substituição ao pai.

Com a CBPO, a Odebrecht passou a integrar o grupo das barrageiras, que incluía ainda Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Mendes Júnior e Cetenco. Era conhecido como as “5 irmãs” e “clube da barragem”, segundo Campos, o tom crítico era da Associação para o Progresso de Empresas de Obras de Infraestrutura Social e Logística, que reunia pequenos empresários (CAMPOS, 2015, p. 125). A união da Odebrecht com a CBPO, trouxe um esquema de pagamentos a políticos e agentes públicos diferente, conforme destaca Malu Gaspar.

Ao contrário do que estava habituado a ver na Bahia, em que os pagamentos costumavam ser no varejo, na construtora paulista alguns políticos tinham porcentagem nos contratos. Era como se fossem sócios do governo nas obras. E, se havia um sócio guloso, esse era o governador Paulo Salim Maluf. (...) Maluf tinha uma predileção por obras viárias. Viadutos, pontes, estradas, eram com ele mesmo. Assim como grandes rodovias, como a Imigrantes e a Bandeirantes, e as marginais dos rios Tietê e Pinheiros. E rendiam ao político 3% de tudo o que o governo do estado depositava na conta das empreiteiras — que, já sabendo que teriam essa despesa, superfaturavam as obras para não ficar no prejuízo. Antes de chegar a contas do político no exterior, o dinheiro passava por empresas-fantasmas que supostamente prestavam serviços à CBPO nas obras. Nos anos 1980, o sistema funcionou sem abalos. Mas, a partir dos 1990, em decorrência da reformulação e do fortalecimento do Ministério Público pela Constituinte, muitos contratos passaram a ser investigados, e o esquema das empresas-fantasmas começou a ficar manjado. (GASPAR, 2020)

Por ocasião do primeiro governador eleito pelo voto direto em São Paulo, Franco Montoro, a Odebrecht estabeleceu, segundo a jornalista, um relacionamento profícuo com o então secretário de Planejamento da nova gestão. Era José Serra. “Serra nunca deixou de pedir dinheiro para as campanhas, e a Odebrecht nunca deixou de dar. A amizade se estendeu por décadas — até a Lava Jato se abater sobre os destinos de ambos” (GASPAR, 2020, p 85). De

¹³⁴ <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,odebrecht-recruta-expatriados-na-europa,366672>, acesso em 10/07/2017.

acordo com a jornalista, a lista da Odebrecht na década de 80 tinha mais de quatrocentos nomes e codinomes de políticos e agentes públicos do Brasil e do exterior.

Segundo Pedro Campos, no final da ditadura, assim como a Odebrecht, diversas construtoras ampliaram suas áreas de atuação. No período posterior e em resposta às políticas neoliberais, “as grandes empreiteiras se postularam como concessionárias de serviços públicos nos processos de privatização, consolidando o processo de conglomeração que as transformou em poderosos complexos monopolistas” (CAMPOS, 2015, p. 128). No caso da Odebrecht, a aquisição de vários ativos petroquímicos levou à consolidação da Braskem, em 2004. Malu Gaspar também detalha o movimento iniciado na década de 90:

Emílio decidira fazer da petroquímica a grande aposta para assegurar a sobrevivência do grupo. A decisão era motivada por um misto de lógica empresarial e ambição pessoal. Nas últimas décadas, todas as empreiteiras haviam diversificado os negócios para diminuir a dependência das encomendas governamentais. A Camargo Corrêa, que vinha nesse movimento desde os anos 1950, convertera-se numa holding com negócios em mineração, siderurgia, concessões de rodovias e usinas, bancos, fábricas de cimento, calçados e têxtil. A Andrade Gutierrez se concentrara em concessões de rodovias e em telecomunicações, e acabava de comprar parte da Telemar, que prestava serviços em dezesseis estados. Recolher-se de novo à construção civil e voltar a depender do governo não era, portanto, uma opção. Além disso, para um grupo cuja meta permanente era ser líder — em odebrechês, ser hegemônico —, sair de um setor em que já se comandava quase metade do mercado era um pecado capital. Até porque a petroquímica era um estupendo gerador de caixa e fonte de novas obras para a própria construtora. Gaspar, Malu. A organização (pp. 167-168). Companhia das Letras. Edição do Kindle.

No que diz respeito à especificidade da Odebrecht em relação às demais empreiteiras no que tange à internacionalização, a empresa sempre se concentrou em países que integrassem “a base geopolítica brasileira”, como aponta Gaspar, que ilustra a explicação do que seria isso com o depoimento de um executivo da empresa:

Em locais como Líbia, Emirados Árabes ou Estados Unidos, o governo não está interessado na sua nacionalidade. Só quer saber se você faz as obras e por quanto. Sempre que nos aventuramos por locais assim, deu errado. O que funcionava era apostar em países onde o fato de ser brasileiro faz diferença”. Ao decidir pautar sua expansão pela influência do Brasil no exterior, a Odebrecht colou ainda mais sua trajetória à do governo brasileiro e traçou uma estratégia que seria ao mesmo tempo o motor de sua ascensão e de seu fracasso. Em atitude inversa à da concorrência, que aportava num país, fazia a obra e desmobilizava o pessoal em seguida, a Odebrecht se estabelecia, contratando pessoal local e montando escritórios para se manter por um longo tempo. Seus dirigentes faziam-se amigos dos governantes e se mostravam interessados no desenvolvimento daquela nação. Era uma forma de vender os projetos de seu interesse como se fossem os melhores para o país, criando, inclusive, a demanda por novas obras. Assim, seguia-se o princípio que se tornou o pilar dos negócios da empreiteira: manter com cada governante uma relação de confiança e de

lealdade que extrapolasse o âmbito dos negócios. Quando sintetizado na TEO¹³⁵, esse mandamento foi traduzido como “domínio do relacionamento político-estratégico”, ou simplesmente “domínio do cliente”. Gaspar, Malu. *A organização* (pp. 89-90). Companhia das Letras. Edição do Kindle.

A jornalista Malu Gaspar (2020) fez um mergulho na história do conglomerado e da família Odebrecht, revelando as disputas internas de poder e as relações dentro clã esfacelado pós-Lava Jato. Marcelo Odebrecht rompeu o relacionamento com os familiares, isolando-se. Assim, “Mais do que uma empresa, a organização era uma “sociedade de confiança”, na qual os laços e a lealdade entre os homens se sobrepunham a conveniências pessoais. Era como uma grande família, e pela família se fazem sacrifícios” (GASPAR, 2020, p. 38). Grande parte desta cultura corporativa foi forjada por Norberto Odebrecht.

Com tamanha “autoridade moral”, Norberto não precisava mesmo assinar papéis quando queria ter uma ordem cumprida. Mas, se o assunto era propina, sua ética era um pouco diferente do senso comum. Nas histórias que contava aos engenheiros — e que vários me repetiram, nos mesmos termos —, ele diferenciava o que chamava de “ética da consciência” da “ética da responsabilidade”. Norberto dizia que a última era “a ética do sujeito que tem uma fatura de 200 milhões de dólares e precisa do dinheiro para poder pagar 3 mil famílias. Esse empresário depara com um funcionário público que diz: ‘Se você deixar 10% comigo, eu te dou o resto’. A ética da consciência diz: não dê. Mas a da responsabilidade diz: dê. Eu olhava pela janela do canteiro e decidia dar”. (...) Norberto dava sempre a mesma ordem: que nunca pagassem tudo o que pediam: “Se tiver que pagar, negocie para reduzir à metade”. Recomendava também que avaliassem se a propina estava encaixada na tal “ética da responsabilidade”. Com esses “princípios”, pensava traçar os limites do que entendia ser a regra do jogo. “Entro na lama com os porcos, mas saio do outro lado limpo e de terno branco” era uma de suas frases preferidas para explicar a relação com a corrupção. A metáfora, ouvida tantas vezes pelos discípulos, causava impacto e seria repetida anos afora como medida da integridade do fundador — e, por extensão, da própria organização. Gaspar, Malu. *A organização* (pp. 60-62). Companhia das Letras.

Posteriormente, a negação sistemática do sistema de corrupção, aponta a jornalista, foi um dos maiores erros de Marcelo, pois, uma vez preso, ele se tornou o símbolo de combate à corrupção no país. A jornalista ilustra uma fala do executivo, quando já preso e prestes a concordar com o acordo de delação após a divulgação do setor de Operações Estruturadas: “Vocês sabem por que eu fui tão longe? Porque pensei que o sistema era blindado. Se soubesse que estávamos tão vulneráveis, não teria feito o que fiz”. (Gaspar, Malu. *A organização* (p. 25). Companhia das Letras. Edição do Kindle). Para alguns executivos mais velhos, o início da Lava Jato já era preocupante, conforme relata Gaspar:

¹³⁵ TEO significa Tecnologia Empresarial Odebrecht. Consiste em um conjunto de livros com orientações sobre modelo de gestão. Foram escritos por Norberto Odebrecht. Dentre os mandamentos da TEO está o papel do líder que deve demonstrar humildade e fazer sacrifícios em nome do trabalho, constituindo a liderança pelo exemplo.

Naquele abril de 2014, a Lava Jato já estava nas ruas e, embora não se conhecessem detalhes, nenhum conselheiro ignorava a ligação umbilical do grupo com os esquemas de corrupção no governo. Gilberto Sá fez a pergunta que estava na cabeça de vários deles: “Marcelo, e se vier uma tempestade perfeita? Você está preparado?”. Como sempre fazia, Marcelo descartou as preocupações e disse ter total controle da situação. Fiava-se na influência sobre o governo, na blindagem das operações estruturadas e na boa vontade dos banqueiros. Boa parte dos executivos confiava completamente nele e não se abalou. Um grupo menor, porém, saiu da reunião preocupado. Nos corredores, alguns deles ouviram Renato Baiardi comentar numa rodinha: “Não tem como isso não dar merda”. Gaspar, Malu. A organização (p. 424). Companhia das Letras. Edição do Kindle.

A crença de Marcelo na blindagem da empresa se devia ao fato de a Odebrecht não efetuar pagamento a pessoas politicamente expostas. Outros executivos, no entanto, já demonstravam preocupação, como Alexandrino Alencar, Rogério Araújo e Márcio Faria. Marcelo Odebrecht, chamado de Príncipe dos Empreiteiros, foi formado pelo avô para liderar a companhia. O relacionamento com o pai sempre foi mais complicado. Durante a sua gestão, de 2008, até 2014, Marcelo triplicou o faturamento do conglomerado, que passou de R\$ 40,9 bilhões para R\$ 107,7 bilhões, aponta Gaspar (2020). Executivo agressivo, obsessivo e metódico, mas de postura espartana e disciplinado, conforme relata a jornalista.

Casara-se cedo, com a primeira namorada séria, tinha três filhas e nunca mantivera interesses ou hábitos que não fossem ligados ao trabalho, à família ou à hora diária que dispensava à natação ou aos exercícios físicos. Não bebia, não tinha arroubos gastronômicos, não gostava de badalar. Faria, companheiro de cela, o chamava de “não come, não bebe, não fode”. Na empresa, era um compulsivo criador de planilhas — de custos, de investimentos, de projeções. (...) Gaspar, Malu. A organização (p. 26). Companhia das Letras. Edição do Kindle.

O carisma que faltava a Marcelo sobrava no pai. Isso foi uma fala recorrente nas entrevistas para esta tese, em reportagens da imprensa e no relato de Malu Gaspar¹³⁶: “Emílio acreditava na potência dos relacionamentos pessoais, muito mais do que no convencimento técnico e racional” (GASPAR, 2020, pp. 139-140). Isso ocorria também nos relacionamentos com políticos e membros do Conselho da Administração da holding.

¹³⁶ Ao mencionar a diferença entre Emílio e Marcelo na condução dos negócios, a jornalista registra que o pai “enfrentara os tempos de vacas magras e crescera nos negócios à base de cotoveladas, mas também aprendera a negociar, dividir e respeitar os acertos do “clube” (2020, p. 262-263)”. Ao passo que o filho, que já nasceu dono de um império, era extremamente competitivo e não gostava de repartir, sentindo que a Andrade Gutierrez e as demais estavam sempre pegando carona dos negócios da organização, em especial, na disputa pelas hidrelétricas construídas durante o governo do PT. “Meu filho, você precisa se acostumar a não sentar sempre na cabeceira da mesa. Nós já somos os maiores”, ele repetia nas reuniões de conselho. Marcelo, porém, não queria nem saber” (2020, p. 264).

Ele [Marcelo] não se importava de ser o policial mau diante de Lula e Dilma, e o pai ser o bom. Sabia que tinha imagem de encrenqueiro e inflexível no governo, mas gostava de pensar que era ele o consequente e responsável da dupla, a quem cabia zelar pela sobrevivência e perpetuidade do grupo. (...) Para Marcelo, os “tios” do comitê só o atacavam porque não tinham coragem de confrontar Emílio diretamente. Então, rebatia: “Vocês têm outra alternativa? O que sugerem? Dizer não para o governo? Por que vocês não falam com meu pai, para ele dar um fora em Lula?!”. Não havia resposta fácil, e nenhum deles estava realmente interessado em encontrá-la. Sabendo disso, Marcelo desafiava: “Se vocês discordam, vamos levar o assunto ao conselho”. Certa vez, Baiardi perdeu a paciência: “Porra, Marcelo, você tá maluco?! Acha que ninguém vai parar você? Sabe quem vai lhe parar? Os bancos!”. (...) Além disso, parte deles [conselheiros] achava que não compensava brigar demais. Quando o assessor de um dos conselheiros lhe perguntou por que não reagia de forma mais enfática aos arroubos de Marcelo, o chefe foi sincero: “Ele é o dono, quem mais tem a perder é ele. Não vou me desgastar à toa”. Gaspar, Malu. A organização (pp. 327-328). Companhia das Letras. Edição do Kindle.

Quem parou Marcelo Odebrecht foi a Lava Jato. Com o início da operação, os créditos concedidos pelos bancos à empresa cessaram. As delações da Odebrecht no âmbito da Lava Jato¹³⁷ foram consideradas emblemáticas pelas cifras e pela quantidade de políticos citados tanto do Brasil quanto no exterior, em especial, na América Latina¹³⁸. As delações premiadas da Odebrecht ampliaram as investigações da Lava Jato para três continentes¹³⁹, conforme destaca o mapa desenvolvido pela BBC Brasil.

Figura 8 – Desdobramentos da Lava Jato pelo mundo



Fonte: BBC¹⁴⁰

¹³⁷ https://brasil.elpais.com/brasil/2017/04/14/politica/1492191807_068374.html, acesso em 17/07/2017.

¹³⁸ Em protesto na República Dominicana, os manifestantes pediram que a empresa deixasse de operar no país. No Peru, o ex-presidente Ollanta Humala e a esposa Nadine Heredia foram presos por conta das relações com a empreiteira. O presidente peruano, Pedro Kuczynski, chegou a afirmar que a Odebrecht deveria deixar o país em até seis meses. O escândalo se projetou para além da dimensão nacional. De acordo com a jornalista Malu Gaspar, a empreiteira nunca teve “a intenção de confessar crimes em outros países. Mas os procuradores da Lava Jato foram taxativos: se não abrisse a caixa-preta do exterior, não haveria acordo” (GASPAR, 2017, p. 28). Na narrativa dela, “as empreiteiras brasileiras foram as maiores beneficiadas pela política de Luiz Inácio Lula da Silva, que visava transformar o país em potência geopolítica” (GASPAR, 2017, p.22)

¹³⁹ <http://www.bbc.com/portuguese/geral-40605168?SThisFB>, acesso em 18/07/2017.

¹⁴⁰ Disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/geral-40605168?SThisFB>. Acesso em 03 de março de 2021.

No Brasil, enquanto Emílio detinha o relacionamento com o Lula, Marcelo cuidava do relacionamento com Aécio Neves, conforme indica o trecho do livro de Malu Gaspar: “Meu pai, eu nunca trouxe para você um problema de Aécio. Por que você quer que eu resolva seus problemas com Lula?!” (2020, p. 369). Cada executivo era responsável por um conjunto de relacionamento políticos. Benedicto Júnior, segundo a jornalista, detinha o mapa eleitoral e, embora não negociasse diretamente com todos os beneficiados, sabia quanto cada um tinha levado e o motivo (2020, p. 355), pois era sua atribuição controlar os limites de doação legal por partido e candidato. Em 2012, a Odebrecht era o segundo maior grupo privado brasileiro. O primeiro lugar era ocupado pela Vale. Na época, Malu Gaspar registra que “Marcelo passou a ser incensado por jornais, revistas de negócios e entidades empresariais e a colecionar prêmios e homenagens (como o título de cidadão paulistano, concedido pela Câmara Municipal de São Paulo)” (2020 p. 412). Nas palavras da jornalista, Marcelo entrou no seleto grupo dos donos do Brasil, sendo ouvido, respeitado e bajulado. Era considerado a nova cara do capitalismo brasileiro. Ainda assim, Gaspar aponta que ele mantinha a insatisfação de a organização ser associada à corrupção e ao coronelismo. “Somos um grupo diversificado, com atuação no mundo todo. Ainda assim, toda vez que vão falar da gente, dizem que a Odebrecht é uma ‘empreiteira baiana’, reclamava [Marcelo].” (GASPAR, 2020, p. 412). O estigma, ele acreditava, que se devia ao fato de as diferentes empresas do grupo levarem nomes distintos, sem a marca Odebrecht. A solução adotada pelo executivo foi a monomarca, unificando todas as empresas para reforçar a imagem da Odebrecht como um grupo multinacional e diversificado. Ele se inspirou no modelo da americana GE, na qual todas as subsidiárias trazem a sigla no nome. Em fevereiro de 2013, as empresas do grupo Odebrecht passaram a manter o mesmo logo vermelho.

Em 18 dezembro de 2020, o grupo Odebrecht anunciou em comunicado à imprensa a mudança de nome da holding. Tornou-se Novonor. Ao invés do vermelho que caracterizava a marca, o novo tom é de azul¹⁴¹. Anteriormente, em maio de 2019, o braço da construtora já havia mudado de nome, virando OEC. A Odebrecht Agroindustrial virou Atvos; a Óleo e Gás tornou-se Ocyan; a Realizações Imobiliárias virou o OR. A Braskem mudou a logo, trazendo mais tons de azul¹⁴².

¹⁴¹ Disponível em <https://exame.com/negocios/odebrecht-muda-de-nome-e-passa-a-se-chamar-novonor/>, acesso em 07/07/21.

¹⁴² Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/05/02/odebrecht-engenharia-muda-a-marca-e-adota-a-sigla-oec.ghtml>, acesso 07/07/21.

Quadro 1– Comparação da logo antiga com as novas marcas do grupo (continua)

Logo antiga	Logo atual

Quadro 1 – Comparação da logo antiga com as novas marcas do grupo (conclusão)

Fonte: Google Imagens

Novonor seria a junção das palavras “novo” e “norte”, e a marca representaria o desejo de a empresa se desvencilhar dos escândalos de corrupção e se posicionar como um grupo transformado. Embora não seja informado no comunicado à imprensa, o “nor” também remete ao nome do fundador: Norberto. Conforme noticiado pelo Valor Econômico, Maurício Odebrecht, filho mais novo de Emílio que foi escolhido como sucessor no comando do conglomerado, afirmou “Esta é uma decisão histórica para nós. Estamos apresentando a marca de uma empresa inteiramente transformada, e que passa a contar a sua história a partir de agora

sempre olhando para o futuro”¹⁴³(Valor Econômico, 18/12/20). De acordo com o veículo, a Novonor nasceu com 25 mil empregados e um sistema de conformidade certificado pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos. Ainda assim, luta com a recuperação judicial para renegociar dívidas antigas e ainda vive sob as sombras da batalha familiar entre Emílio e Marcelo.

2.5 Acordos de leniência das empresas: a quitação do CNPJ

Em junho de 2021¹⁴⁴, a Petrobras informou que desde o início da Lava Jato já recuperou R\$ 6 bilhões em recursos por meio de acordos de colaboração, leniência e repatriações. Em novembro de 2015, a Polícia Federal estimou que em função do prejuízo da Petrobras com a corrupção poderia se alcançar R\$ 42 bilhões¹⁴⁵, embora oficialmente, em abril de 2015, a petrolífera ao divulgar o balanço auditado de 2014, após meses de atraso, informou que a perda causada por pagamentos indevidos foi de R\$ 6,194 bilhões. Na ocasião, Aldemir Bendine, então presidente da Petrobras, fez um novo pedido de desculpas. Posteriormente, ele também foi condenado por corrupção. Para metodologia de cálculo do chamado custo da corrupção, a empresa “listou todas as empresas citadas nas investigações e os contratos assinados com as contrapartes. Depois, calculou o valor desses contratos, identificando todos os pagamentos feitos, e aplicou um percentual fixo de 3% sobre o valor total”¹⁴⁶

Em linhas gerais, o acordo de colaboração é o instrumento por meio do qual o delator – pessoa física que é acusada – tem a atenuação ou isenção da pena uma vez que opte em colaborar com as investigações. Na Lava Jato, isso ocorreu, sobretudo, por meio da delação de outros coautores. Já o acordo de leniência é destinado às empresas, ou seja, o CNPJ que ficou fichado. Até o encerramento da Lava Jato, 17 acordos de leniência foram fechados com a expectativa de recuperação de R\$ 15 bilhões¹⁴⁷.

Em março de 2021, a Segunda Turma do Supremo Tribunal Federal liberou as empresas Andrade Gutierrez, Artéc, UTC Engenharia e Queiroz Galvão – que fecharam acordos de

¹⁴³ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/12/18/odebrecht-muda-de-nome-e-passa-a-se-chamar-novonor.ghtml>, acesso em 07/07/21.

¹⁴⁴ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/06/25/petrobras-recebe-ultima-parcela-de-r-271-milhoes-de-acordo-de-leniencia-com-grupo-technip.ghtml>, acesso em 27/06/21.

¹⁴⁵ Disponível em <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2015/11/pf-estima-que-prejuizo-da-petrobras-com-corrupcao-pode-ser-de-r-42-bi.html>, acesso em 27/06/21.

¹⁴⁶ Disponível em <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/04/petrobras-divulga-balanco-auditado-com-prejuizo-de-r-216-bi-em-2014.html>, acesso em 27/06/21.

¹⁴⁷ Disponível em <https://valor.globo.com/opinioao/noticia/2021/02/05/governo-de-bolsonaro-poe-fim-a-operacao-lava-jato.ghtml>, acesso em 28/06/21.

leniência na Lava Jato – a participar de licitações. As quatro haviam entrado com mandados de segurança após terem sido punidas pelo Tribunal de Contas da União com sanções de inidoneidade após fraudes no processo licitatório da usina de Angra 3. A vitória do grupo se deve ao argumento de “que os atos do TCU esvaziariam os acordos firmados com outros órgãos, como o Ministério Público Federal e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica” (Valor Econômico, 31/03/2021)¹⁴⁸

O *Guia Prático do Acordo de Leniência*¹⁴⁹ do Ministério Público Federal explica que se trata de um mecanismo de combate à corrupção sem o qual seria impossível a força tarefa da Lava Jato alcançar êxito nas investigações. O documento foi elaborado pela 5ª Câmara de Coordenação e Revisão (Combate à Corrupção) com o objetivo de auxiliar “os membros do MPF quando procurados por empresas que desejem colaborar com as investigações de improbidade administrativa” (MPF, sem data, acesso em junho de 2021). O site esclarece:

A palavra “leniência” deriva do latim (*lenitate*) e significa brandura, suavidade, mansidão. O sentido do instituto do acordo de leniência é impor compromisso e responsabilidade às pessoas jurídicas que voluntariamente se propõem a romper com o envolvimento com a prática ilícita e adotar medidas para manter suas atividades de forma ética e sustentável, em cumprimento à sua função social. Em troca desses compromissos, somado à efetiva colaboração que resulte na identificação dos demais envolvidos na infração e na obtenção célebre de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração, a pessoa jurídica é beneficiada com o abrandamento de sanções. (MPF, 2021)

Para a imprensa, a página do MPF esclarece que o acordo de leniência é “um instrumento pelo qual um agente privado envolvido em atos ilícitos ou de corrupção admite sua culpa e oferece informações úteis e provas para as autoridades como colaboração em processo sancionador, em troca da extinção ou da redução das penas ou das sanções”. O Ministério Público informa que, além da instituição,

os órgãos do controle interno podem celebrar acordos de leniência, auxiliados pela Advocacia Pública, nas três esferas de poder. Além disso, o CADE pode celebrar acordos de leniência na esfera Antitruste, nos termos da Lei n.º 12.529/11; e a CVM e o BACEN, em suas respectivas esferas de atribuição, conforme a Lei n.º 13.506/17. (MPF, 2021)

O guia orienta que as negociações sejam feitas por mais de um procurador, preferencialmente, tendo representantes das áreas criminal e de improbidade administrativa. Diferentes órgãos podem negociar um acordo de leniência e, neste caso, o documento deve ser

¹⁴⁸ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/03/31/grupos-da-lava-jato-tem-vitoria-no-stf.ghtml>, acesso em 30/06/21.

¹⁴⁹ Disponível em <http://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr5/publicacoes/guia-pratico-acordo-leniencia/>, acesso em 27/06/2021.

lavrado de forma independente permitindo a cada órgão viabilizar os encaminhamentos derivados, incluindo as obrigações.

De acordo com o MPF, a negociação do acordo pode ser dividida em quatro fases. A primeira começa com o interesse da parte manifestada ao órgão e há as conversas iniciais sobre fatos e provas que serão apresentados. O objetivo é uma avaliação preliminar. Se houver concordância entre as partes, ocorre a assinatura do termo de confidencialidade. Firmar o pacto de confidencialidade, no caso da Lava Jato, foi essencial para os procuradores da força tarefa fortalecerem a sua presença midiática, uma vez que a recomendação era para que as empresas não se pronunciassem a respeito de nada quando se iniciavam as tratativas. Fala-se apenas nos anexos que balizavam o acordo e seriam incluídos nos autos do processo. Para muitos entrevistados, conforme indicaremos no capítulo de entrevistas desta tese, isso trazia uma posição mais confortável às companhias, considerando que não precisavam mais se posicionar publicamente.

A segunda fase inclui a negociação e a apresentação dos anexos que descrevem as circunstâncias e indicam provas e elementos para corroborar a denúncia. É quando também se negociam as sanções e ações de reparação. Isso depende de os anexos serem considerados suficientes ou passíveis de aproveitamento. De acordo com o MPF, a negociação sobre valores de multa, antecipação de reparação de danos ou outras sanções devem observar a “proporcionalidade entre o proveito trazido à investigação e o benefício concedido à colaboradora”¹⁵⁰. Ou seja, quanto maior a contribuição, maior podem ser o benefício e as isenções. Dentre os possíveis benefícios que uma empresa pode ter, estão a redução da multa em até 2/3 do total, afastamento de penas como proibição de contratação com o Poder Público (inidoneidade) ou atenuação ou afastamento da proibição de receber incentivos e subsídios do governo federal. No caso das empreiteiras, por se tratar de empresas com grandes obras junto ao Poder Público, esses itens são essenciais para continuidade da empresa.

Na 3ª fase, ocorre a elaboração da minuta e a negociação em conjunto com outros órgãos, se for o caso. O documento é, então, encaminhado à 5ª Câmara de Coordenação e Revisão. Na 4ª fase, ocorre a homologação e a deliberação da sessão de coordenação para, posteriormente, restituir os autos à origem, que consiste no procedimento administrativo que faz o monitoramento até o encerramento dos pagamentos ou das ações cíveis relacionadas. Se não homologado, pode haver revisão das cláusulas, correção dos problemas apontados ou

¹⁵⁰ Disponível em <http://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr5/publicacoes/guia-pratico-acordo-leniencia/>, acesso em 27/06/21.

elaboração de novo acordo, dependendo de cada caso, esclarece o MPF. De acordo com o órgão, o acordo depois de homologado pela Câmara se torna público¹⁵¹, mas os anexos devem continuar em sigilo.

Outros itens chamam atenção nas cláusulas necessárias, de acordo com o MPF, como pedido de discricção das partes e sigilo, demonstração do interesse público, renúncia ao exercício de garantia contra a autoincriminação e do direito ao silêncio e a cooperação com autoridades estrangeiras. E, como uma das orientações gerais, o órgão destaca que “a negociação deve, sempre que possível, compreender tratativas a respeito de prática de corrupção transnacional”¹⁵²(MPG, 2021). O órgão ressalta ainda que a colaboração da empresa com as investigações e o processo administrativo deve ser permanente, plena e eficaz para que o acordo não seja rescindido.

No que diz respeito à continuidade das empresas de infraestrutura envolvidas no escândalo da Lava Jato no mercado, este movimento dependerá de uma significativa melhora na perspectiva de novos investimentos e da capacidade de financiamento dos grupos, conforme apontou uma reportagem realizada pelo jornal Valor Econômico¹⁵³. A redução de receitas que ocasionou as dificuldades financeiras se ancora na crise econômica que diminuiu a previsão de novos contratos e nos problemas de reputação. Grupos que não entraram em recuperação judicial parecem ter possibilidade de reerguer-se mais facilmente. A retomada, no entanto, depende da recuperação do mercado de construção pesada e da possibilidade de obter novos financiamentos. O jornal resumiu a situação dos principais grupos no infográfico abaixo:

¹⁵¹ Os acordos do MPF estão disponíveis na página

<https://sig.mpf.mp.br/sig/servlet/mstrWeb?evt=3140&src=mstrWeb.3140&documentID=DE8159D411EA799D1A090080EF2586DD&Server=MSTRIS.PGR.MPF.MP.BR&Project=Unico&Port=0&share=1>, acesso em 27/06/21.

¹⁵² Disponível em <http://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr5/publicacoes/guia-pratico-acordo-leniencia/>, acesso em 27/06/21.

¹⁵³ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/05/28/construtoras-da-lava-jato-tentam-se-reerguer.ghtml>, acesso em 26/06/21.

Figura 9 – Resumo das empresas impactadas na Lava Jato, segundo o jornal Valor Econômico

De volta ao começo
Grupos atingidos pela Lava Jato buscam retomada por meio da engenharia - em R\$ milhões

Construtoras	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	Receita líquida	Lucro líquido														
Odebrecht Engenharia e Construção	32.286	1.695	32.469	1.804	57.463	866	18.496	-2.012	11.088	-719	7.107	-2.805	5.158	-15.760	3.630	
Andrade Gutierrez Engenharia*	8.403	217	7.459	-359	5.966	545	3.925	547	1.463	-1.327	1.747	295	4.161	152	2.953	-190
Construtora OAS	6.207	428	6.123	-1.505	4.625	-1.408	2.395	-459	868	-565	289**	-992**	266**	-97**		
Camargo Corrêa***	4.558	412	4.574	40	3.028	-404	1.867	-626	1.072	316	203	-383	78	-544		
Construtora Queiroz Galvão	4.389	191	4.640	-71	4.791	73	3.049	-76	1.615	-285	1.356	69	1.265	-269		
Galvão Engenharia	3.719	203	3.548	424	875	-283	290	-75	171	-25	143	10	132	9		
UTC Engenharia	2.924	94	2.586	-116	1.287	-239	1.047	-44	388	-162	36	-161				
Engevix	1.320	131	1.059	15	645	43	136	-103	102	-33	95	23	56	23	58	11
Constran	1.139	70	1.213	115	687	-150	833	16	179	-42	294	-69	76	-273		
Totais	63.807		62.458		78.680		31.204		16.767		10.977		11.116			

■ Camargo Corrêa
Uma das primeiras a se reestruturar, conseguiu retomar atividades mais rapidamente. **Algumas obras recentes:** Contorno de Florianópolis – Trechos Norte e Sul **Cliente privado:** Arteris Tramo III do Metrô de Salvador (BA) **Valor:** R\$ 424,7 milhões

■ Andrade Gutierrez
Holding anunciou recentemente venda de sua fatia na CCR para reestruturar dívidas e fortalecer braço de engenharia. **Algumas obras recentes:** Usina solar em MG **Cliente privado:** Elera **Cliente privado:** Equatorial

■ Odebrecht Engenharia e Construção
Em 2020, a construtora aprovou acordo extrajudicial com seus credores. A OEC ficou de fora da mega recuperação judicial da holding Odebrecht (Novonor) **Algumas obras recentes:** Refinaria de petróleo em Angola **Valor:** US\$ 920 milhões **Sistema de abastecimento de água em Montes Claros (MG)** **Valor:** R\$ 209,6 milhões

■ Queiroz Galvão
Grupo reestruturou dívidas em 2019; alguns negócios, como o imobiliário, entraram em recuperação judicial **Algumas obras recentes:** VLT da Baixada Santista (SP) **Valor:** R\$ 218 milhões **Duplicação da rodovia Tamoios (SP)**

■ OAS
O grupo encerrou sua recuperação judicial em 2020, após ceder a participação na Invepar a credores **Algumas obras recentes:** Obras remanescentes das estações da Linha 17-Ouro do Metrô de SP **Valor:** R\$ 498,6 milhões

■ UTC
O grupo, que controla a UTC Engenharia e a Constran, segue em recuperação judicial e vive situação difícil. Com dívidas totais de R\$ 4,38 bilhões, o grupo planeja vender ativos, como a Heftos, a participação no aeroporto de Viracopos e, possivelmente, a Constran

Fontes: Empresas. *Dados incluem ativos no exterior **Dados referentes às operações em continuidade, extraídos de relatório da administração judicial ***a partir de 2018, a operação de construção foi cindida, com a criação da Camargo Corrêa Infra, que ficou com os novos negócios. A tabela inclui apenas dados da Construtora e Comércio Camargo Corrêa S.A.

Fonte: Valor Econômico (28/05/2021)

Na linha do ditado “vão-se os anéis, ficam-se os dedos”, várias empresas tiveram que vender parte dos seus ativos – concentrando seus negócios na frente engenharia – para pagar as dívidas bilionárias e altas multas após fecharem acordos de leniência. Em especial as que foram mais rápidas na negociação da leniência, como a Camargo Córrea, que parece ter conseguido reestruturar as dívidas de forma mais rápida. “O volume de investimento no setor [de infraestrutura] no país caiu 31%, entre 2014 e 2019, segundo a Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base (Abdib). Se considerado apenas o gasto público, a queda é de 52%”, assinala o Valor Econômico, que complementa: “Já não há mais as obras públicas faraônicas que impulsionaram as empresas no passado. As licitações governamentais se tornaram muito menores. Hoje, grande parte das concorrências é privada” (HIRATA, Thais. 28/05/21). De acordo com o jornal, Camargo Córrea, Andrade Gutierrez e Queiroz Galvão são grupos que não recorreram à recuperação judicial e, por isso, podem conseguir se recuperar mais rapidamente. Na opinião dos entrevistados ouvidos pela reportagem, dificilmente as empresas envolvidas na Lava Jato voltam a ter o tamanho que ocuparam. A expectativa é que o setor de construção pesado seja ocupado por construtoras estrangeiras, empresas médias e pelos grupos que conseguirem sobreviver.

É importante ressaltar que os acordos de leniência homologados firmados pelas empresas por ocasião da Lava Jato não devem ser revistos, mesmo com a suspeição do juiz,

conforme indicou o jornal Valor Econômico.¹⁵⁴ Isso ocorre porque a homologação judicial não é prevista em lei como condição de validade do acordo, sendo uma criação jurídica estabelecida para dar mais segurança às empresas como garantia de que não seriam acionadas judicialmente pelos mesmos fatos delatados.

Por fim, vale registrar a notícia disponível no Portal do Clube de Engenharia¹⁵⁵ – entidade que reúne engenheiros e técnicos “com o objetivo de oferecer um espaço democrático para a discussão de questões relacionadas ao desenvolvimento nacional e à capacitação técnica dos engenheiros”¹⁵⁶ – que assinala uma leitura geopolítica da Lava Jato. Em 03 de agosto de 2019, o site reproduziu o artigo “A Lava Jato destruiu as construtoras brasileiras para entregar obras do país às empreiteiras dos EUA”, que havia sido publicado originalmente pelo jornal eletrônico GGN¹⁵⁷, assinado por Gonzaga Alves. O texto foi escrito a partir do gancho do Memorando de Entendimentos (MOU) pactuado entre Brasil e Estados Unidos, que permite a projetos de infraestrutura terem acesso a um fundo de US\$ 60 bilhões de financiamento de longo prazo do governo americano, conforme informa o site da Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base (Abdib)¹⁵⁸. De acordo com Alves, “o acordo foi possível porque a Lava Jato destruiu as empreiteiras brasileiras, que chegaram a ser as mais avançadas e competitivas do mundo” (ALVES, 2019). Diz o autor:

As bases para a assinatura do memorando, que abre o mercado de infraestrutura brasileiro para as empresas estadunidenses, foi cuidadosa e pacientemente preparado através da Lava Jato. A operação que oficialmente tinha o objetivo de combater a corrupção, na verdade visava remover do poder um governo desenvolvimentista; desorganizar politicamente o país; enfraquecer uma economia que avançava para se consolidar como uma das maiores do mundo e remover da disputa planetária o ramo mais competitivo da indústria brasileira – as grandes construtoras, que derrotavam suas rivais dos EUA nas concorrências internacionais em todos os continentes. (ALVES, 2019)

2.6 Compliance: cumprir a lei e assegurar publicamente a manutenção do compromisso com a integridade

¹⁵⁴ Disponível em <https://valor.globo.com/politica/noticia/2021/03/12/leniencias-nao-devem-ser-afetadas.ghtml>, acesso em 27/06/21.

¹⁵⁵ Disponível em <http://portalclubedeengenharia.org.br/2019/08/03/a-lava-jato-destruiu-as-construtoras-brasileiras-para-entregar-obras-do-pais-as-empresiteiras-dos-eua/>, acesso em 26/06/21.

¹⁵⁶ Disponível em <http://portalclubedeengenharia.org.br/nossa-historia/>, acesso em 26/06/2021.

¹⁵⁷ Disponível em <https://jornalggn.com.br/crise/a-lava-jato-destruiu-as-construtoras-brasileiras-para-entregar-obras-do-pais-as-empresiteiras-dos-eua-por-gonzaga-alves/>, acesso em 26/06/2021.

¹⁵⁸ Disponível em <https://www.abdib.org.br/2019/08/01/brasil-e-eua-assinarao-memorando-para-acesso-de-projetos-de-infraestrutura-a-fundo-de-us-60-bi/>, acesso em 26/06/21.

Como uma contrapartida à leniência, as empresas se comprometem com a adoção de diversos protocolos de *compliance*, conformidade e integridade nos negócios. As palavras são usadas, em geral, como sinônimos, denotando o conjunto de políticas, normas e procedimentos para assegurar o cumprimento da lei e adoção de mecanismos de denúncia para práticas ilícitas. Apesar de a agenda da conformidade ter ganhado força com a Lava Jato, a preocupação com o tema surgiu antes no dia a dia empresarial e, inclusive, contribuiu para fortalecer a agenda legislativa que sustentou a Lava Jato. Em 2005, iniciou-se a gestação do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção.

Segundo o Instituto Ethos¹⁵⁹, diversas entidades participaram de sua criação, inclusive o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), o Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (UNODC), o Fórum Econômico Mundial e o Comitê Brasileiro do Pacto Global. Quatro temas se destacam na implementação do pacto: compras públicas, financiamento de campanhas eleitorais, desvios de recursos públicos e publicidade governamental. Dentro deste contexto, registra-se também a iniciativa instituída pela Controladoria-Geral da União em conjunto com o Instituto Ethos e o Cadastro Empresa Pró-Ética cujo objetivo é conscientizar empresas sobre seu relevante papel no enfrentamento da corrupção¹⁶⁰. De adesão voluntária, consiste na avaliação das medidas adotadas por cada empresa para prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude.

Os compromissos firmados pelas empresas signatárias do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção são posteriormente avaliados em ciclos anuais de medição de indicadores. No Ciclo 2018/2019 de Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis (2019), a dimensão Governança e Gestão foi incorporadora, destacando os padrões de conduta e a política de integridade existentes nas empresas. No que diz respeito a práticas anticorrupção ressalta-se a existência de Programa de Integridade, iniciativas de promoção da cultura de integridade e a capacitações realizadas com funcionários. Registra-se ainda a necessidade de se evidenciar os mecanismos de controles internos, as formas de denúncia e a gestão de patrocínios e doações. O guia explica a necessidade de adoção de práticas anticorrupção para que a empresa receba uma boa avaliação:

A corrupção consiste em abuso do poder recebido. Trata-se, portanto, de uma forma inadequada de exercício de poder, por visar interesses ilegítimos. Um deles é a obtenção de vantagem pessoal, que vai de encontro ao fundamento último do poder. Isso porque esse tipo de procedimento mina a eficácia e a reputação de uma

¹⁵⁹ Disponível em <https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/pacto-empresarial-pela-integridade-e-contra-a-corrupcao/>, acesso em 27/06/21.

¹⁶⁰ Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>, acesso em 28/06/21.

organização, por consistir efetivamente num ataque à sua consistência e robustez. A corrupção pode configurar-se também numa violação dos direitos humanos e na erosão de saudáveis processos políticos, os quais se empobrecem, despojando-se, assim, das condições necessárias ao cumprimento de sua função. A corrupção pode também causar danos irreversíveis ao meio ambiente. A violação do poder transita, assim, na contramão do comportamento ético, princípio fundamental e cuja obediência é imprescindível para a sustentação de relações legítimas e de uma saudável produtividade por parte das organizações. (INSTITUTO ETHOS, 2019)

Uma empresa responsável, de acordo com o Ethos, deve se envolver no desenvolvimento de políticas públicas conjuntamente com a sociedade. A partir de um questionário bem objetivo de perguntas, a proposta é avaliar o grau de maturidade das empresas na implementação de mecanismos de controle e prestação de contas dos resultados. De acordo com a entidade, o desenvolvimento de uma boa governança empresarial deve prever instalação da gestão de risco e *compliance*, o estabelecimento de políticas e práticas de integridade e adoção das melhores práticas de transparência. Diz o guia:

A boa gestão nessas áreas pressupõe um monitoramento constante sobre os ativos e passivos econômicos e socioambientais da empresa e de sua cadeia de valor, cuja responsabilidade sobre problemas pode recair na empresa. É preciso lembrar que, hoje, mais do que os acionistas e o governo, é a sociedade que está acompanhando, cada vez com maior interesse, as ações das empresas, seu funcionamento, o tratamento aos empregados, a origem dos insumos para a produção e assim por diante. (INSTITUTO ETHOS, 2019, p. 7)

Para a entidade, as empresas que adotam medidas de promoção da integridade e ética ficam menos expostas a situações de corrupção, contribuindo assim para o avanço da agenda de sustentabilidade no país.

Em 09 de outubro de 2019, o Valor Econômico divulgou que 22 construtoras – incluindo Andrade Gutierrez, Odebrecht, Mendes Junior, Techint, OAS e Concremat – se associaram para formar o Instituto Brasileiro de Autorregulação do Setor de Infraestrutura. De acordo com o jornal, “o ex-ministro do GSI e homem forte do governo Michel Temer, o general Sergio Etchegoyen será o presidente e rosto mais visível da entidade”¹⁶¹ (Valor Econômico, 09/10/21). Meses antes, em 08 de maio, a iniciativa havia sido lançada tendo o Instituto Ethos, o GVEthics e a International Finance Corporation (IFC) – instituição ligada ao Banco Mundial – como facilitadoras do diálogo para montar um plano para reerguer o setor tendo a integridade como o grande pilar, conforme informa o site o Ethos.

As três instituições estão facilitando um processo de ação coletiva visando promover o fortalecimento da ética, integridade e transparência, combater a corrupção e aumentar a concorrência no setor. O Instituto Ethos, o GVEthics e a IFC, como facilitadores da iniciativa, têm o papel de formatar e facilitar a discussão entre todas as partes da ação coletiva. (...) A estrutura e liderança do instituto, bem como a

¹⁶¹ Disponível em <https://valor.globo.com/impreso/noticia/2019/10/09/empresiteiras-tentam-mudar-imagem-com-autoregulacao.ghml>, 30/06/21.

definição das suas regras de governança, foram discutidas pelos grupos de trabalho e determinadas oportunamente por todas as empresas e organizações participantes. Às facilitadoras, coube propiciar o ambiente e as condições necessários à difusão e discussão dos conhecimentos indispensáveis à estruturação e atuação da entidade criada. (Instituto Ethos)

O Valor Econômico destaca, na reportagem, o desafio reputacional do setor manchado pelo escândalo da Lava Jato, ilustrando um trecho do estatuto da entidade criada que diz: “Não dar, não receber, não oferecer e não prometer, direta ou indiretamente, qualquer bem, valor ou vantagem de qualquer natureza [...] com o objetivo de obter vantagem indevida, influenciar ato ou tomada de decisão ou direcionar negócios ilicitamente” (Valor Econômico, 09/10/21). O lançamento da iniciativa contou com a presença do ministro da Controladoria-Geral da União (CGU), Wagner Rosário, e o procurador-geral da República, Augusto Aras. O grande desafio, segundo Etchegoyen, é deixar claro que não se trata de um cartel disfarçado e, portanto, reforça a importância de um ambiente de transparência, governança, de combate à fraude e à concorrência desleal. Diz a matéria ainda:

Para o general, está na hora de agir para tirar a infraestrutura do atoleiro. Milhares de empregos foram eliminados. Empresas fizeram acordos bilionários de leniência. Algumas entraram em recuperação judicial e têm o futuro em xeque. Uma cadeia de fornecedores se desmobilizou.

O instituto, segundo ele, terá um canal de ouvidoria para receber denúncias e fará a certificação do sistema de *compliance* das empresas. Nesse caso, a meta nem é tanto as gigantes da construção, que já adotaram seus sistemas próprios, mas capacitar e envolver pequenas e médias do setor, bem como atuar em parceria com governos estaduais e municipais - detentores de um aparato de integridade geralmente menos sofisticado do que o federal.

A expectativa de Etchegoyen é ter, quem sabe, à medida que passe o tempo e o instituto ganhe reconhecimento, uma espécie de selo de qualidade para seus associados, algo como um atestado de idoneidade para dar tranquilidade aos contratantes, seja do setor público, seja da iniciativa privada. Outro efeito esperado é uma queda da judicialização na infraestrutura, com menos disputas entre as próprias empresas ou entre elas e seus contratantes, compartilhando boas práticas e dando integridade às licitações.

Só um discurso bonito para reverter a imagem negativa de empresas tão desgastadas? “Se tivermos uma visão cínica [do problema], nunca vamos sair do buraco”, afirmou Etchegoyen. “Estamos lidando com gente que acertou suas contas com a Justiça. Não podemos continuar com essa degradação das empresas, perda de postos de trabalho, de know-how. Hoje o ambiente está mais higienizado.”

Esse “Conar das empreiteiras”, como algumas pessoas do mercado já chamam em referência à autorregulamentação publicitária, recebe elogios do governo. (Valor Econômico, 09/10/2019)

A inclusão e institucionalização da dimensão da governança corporativa na agenda de sustentabilidade pelas empresas contribui para fortalecer o movimento que se observa de configuração de um novo nicho de mercado para consultorias e escritórios de advocacia. Para evidenciar o surgimento do jargão “*compliance*” no dia a dia corporativo, nesta seção vamos

ilustrar o conceito tal como entendido pela imprensa e a partir da fala das fontes entrevistadas nas reportagens, e complementando com as informações disponíveis nos sites das respectivas empresas, consultorias e escritórios de advocacia. Registra-se que não se trata de uma pesquisa exaustiva. A proposta aqui é exemplificar, registrando a abordagem ao tema.

Metodologicamente, consideramos trechos que abordam percepções de profissionais cujos nomes estiveram em evidência por ocasião da Lava Jato. Apesar de encontrarmos uma bibliografia robusta a respeito com diversos guias e manuais já publicados – uma rápida busca pelo termo na categoria de livros do site da Amazon disponibiliza mais de 10 mil ocorrências –, a proposta não é avaliar a qualidade dos protocolos de *compliance* e conformidade, nem definir quais seriam as melhores práticas de integridade. Buscamos aqui evidenciar a compreensão conceitual a partir dessas falas, com o objetivo de ilustrar como a resposta das empresas à crise de imagem e reputação se deu por meio de adoção de programas de Integridade e *compliance*.

Em 2020, o jornal Valor Econômico¹⁶² anunciou que o “ex-braço direito de Deltan Dallagnol vai prestar consultoria a empresas”. Segundo a reportagem a melhoria no setor de *compliance*, inclusive, consta nos acordos de leniência firmados pelos grupos. Diz o texto:

O procurador aposentado Carlos Fernando dos Santos Lima, que foi um dos líderes da força-tarefa da Lava Jato em Curitiba, agora quer ajudar empresas a garantirem a conformidade das operações e, assim, evitarem visitas surpresa da Polícia Federal em seus escritórios. Em sociedade com o auditor Roberto Leonel de Oliveira - ex-presidente do Coaf -, ele vai prestar consultoria em *compliance*, investigações internas, governança corporativa e acordos de leniência. Ambos são aposentados do serviço público. (VALOR ECONÔMICO, 19/09/20)

Carlos Fernando, que atuou na Lava Jato no período de 2014 a 2018, foi uma das vozes mais veementes no que os procuradores da força tarefa chamavam de luta contra a corrupção, manifestando-se com frequência nas redes sociais tal como outros procuradores. Leonel de Oliveira tinha uma atuação midiática mais discreta na operação, sendo responsável pela inteligência da Receita Federal e, entre janeiro e agosto de 2019, foi, por indicação do então ministro da Justiça Sérgio Moro, presidente do Coaf. O jornal detalha e traz, de certa forma, o conceito vigente no mercado na fala do entrevistado:

Para Carlos Fernando, o *compliance* representa uma forma de estabelecer uma nova identidade das organizações. “Isso acaba se tornando um diferencial dentro do mercado que é extremamente competitivo. A implementação do programa em uma organização vai assegurar a existência de um controle maior nos processos, que serão capazes de mitigar riscos e atuar na verificação de práticas mais transparentes de

¹⁶² Disponível em <https://valor.globo.com/politica/noticia/2020/09/17/ex-braco-direito-de-deltan-dallagnol-vai-prestar-consultoria-a-empresas.ghtml>, acesso em 27/06/2021.

atuação que é o que a sociedade como um todo espera de todas as empresas”, ele argumenta. O ex-procurador lembra ainda que o estabelecimento de políticas claras de conformidade também protege executivos e colaboradores de eventuais responsabilizações equivocadas. (VALOR ECONÔMICO, 19/09/20)

A reportagem detalha que a forte atuação em *compliance* também é necessária para preservação da imagem da empresa e sua reputação. Carlos Fernando e Leonel de Oliveira não estão só. Também em 2020, ficou célebre a notícia do destino do ex-ministro da Justiça Sérgio Moro.

No dia 30 de novembro de 2020, a Alvares & Marsal (A&M), consultoria global de gestão de empresas, divulgou um release no qual anunciava a chegada de Moro como sócio-diretor para atuar na área de *Disputes and Investigation*. A contratação de Moro, de acordo com a firma: “está alinhada com o compromisso estratégico da A&M em desenvolver soluções para as complexas questões de disputas e investigações, oferecendo aos clientes da consultoria e seus próprios consultores a expertise de um ex-funcionário do governo brasileiro”¹⁶³(ALVAREZ & MARSAL, 2020). O release esclarece ainda os benefícios e as expectativas com esta contratação:

Marcos Ganut, sócio-diretor da A&M e líder das áreas de Infraestrutura e Projetos de Capital e de Disputas e Investigações em São Paulo, afirmou: “A experiência de Sergio está alinhada com a herança em excelência operacional da A&M e nosso compromisso em levar know-how governamental e regulatório aos nossos clientes nacionais e internacionais. A chegada de Sergio aumenta nossa capacidade de ajudar os clientes a navegar por questões regulatórias complexas, alavancando nossa liderança, ação e obtenção de resultados”.

“O modelo integrado da A&M e o grupo de líderes com prévia atuação em funções governamentais e regulatórias reflete minha própria experiência e cria uma base sólida para fornecer soluções em todo Brasil, América do Sul e outros países”, comentou Moro. “Estou ansioso para contribuir para o legado da empresa de impulsionar a mudança e ajudar clientes a resolver desafios atuais e antecipar os futuros.”

A área de Disputas e Investigações da qual Moro faz parte se define como aquela capaz de transformar a complexidade em oportunidade por meio da qual a consultoria promete: “*We confront your challenges, protect your interests and provide you with solutions that bring long-term value*”¹⁶⁴. Um dos segmentos dentro deste setor seria justamente o *compliance*. Especializada em reestruturação de empresas em dificuldades financeiras, gestão de crises e

¹⁶³ Disponível em <https://www.alvarezandmarsal.com/pt-br/insights/alvarez-marsal-contrata-ex-ministro-da-justica-e-seguranca-publica>, acesso em 28/06/21.

¹⁶⁴ Em uma tradução livre seria “Enfrentamos seus desafios, protegemos seus interesses e fornecemos soluções que agregam valor a longo prazo”. Disponível em <https://www.alvarezandmarsal.com/expertise/disputes-investigations>, acesso em 28/06/21.

administração judicial, a Alvarez & Marsal está presente no Brasil desde 2004¹⁶⁵. Em entrevista ao Valor Econômico¹⁶⁶, em 29 de novembro de 2021, Moro falou sobre a sua atuação na consultoria norte-americana.

No setor privado brasileiro, principalmente depois da Lava Jato, houve um despertar das empresas, do setor empresarial brasileiro, em relação à necessidade de imprimir políticas de integridade e de *compliance*. Isso também decorre de um movimento internacional em prol da integridade”, disse ao Valor. (...) “O foco agora é trabalhar com o setor privado para implementar essas políticas de integridade e anticorrupção”, esquivou-se o ex-ministro, evitando responder também se planeja se filiar a um partido. (...) “O setor privado brasileiro tem condições hoje de avançar muito mais que o setor público no que se refere à promoção de políticas de integridade porque esta é uma exigência internacional”, opinou Moro. (...) O fato da Alvarez & Marsal ter em sua carteira de clientes a Sete Brasil, a Odebrecht e a Queiroz Galvão, todas investigadas na Lava Jato, não é encarado por Moro como fonte de potenciais constrangimentos. “O papel da Alvarez & Marsal não é de atuar em defesa dessas empresas. É buscar o aprimoramento, a reestruturação, em alguns casos, ou, às vezes, a adoção de políticas efetivas de conformidade”, frisou o ex-ministro. (...) “A Lava Jato teve esse efeito colateral também positivo de não só gerar uma expectativa de mudança no setor público mas de ser um motivador do setor privado para despertá-lo quanto a uma necessidade [para qual] deveriam ter despertado mesmo sem a Lava Jato”, disse Moro. (Valor Econômico, 29/11/21)

Na atuação enquanto consultor, Moro comparou a participação do setor privado na corrupção à situação de um dependente químico, conforme destacou o jornal Valor Econômico¹⁶⁷: “Tem um termo usado para alcoólatras em que o próprio alcoólatra não se percebe como tal, não percebe que tem um problema com um vício. Quando ele percebe, ele tem um momento de clareza”. Sobre a contratação de Moro, a coluna Radar Econômico, assinada pela jornalista Josette Goulart, na Veja, publicou em abril de 2021: “Alvarez & Marsal rebaixa Moro de sócio-diretor a mero consultor”¹⁶⁸. Isso porque apenas seis meses após a divulgação do release citado anteriormente, a empresa informou ao Tribunal de Contas da

¹⁶⁵ A Alvarez & Marsal é uma fonte ouvida como especialista pela imprensa econômica no Brasil. Em 02 de maio de 2021, a jornalista Taís Hirata, do Valor Econômico, publicou a matéria *Leilões de infraestrutura geral R\$ 48 bi de investimentos*. Segundo a reportagem, os novos projetos trouxeram capital novo – por meio de fundos de investimentos – ao mercado, mas enquanto operadores consagraram-se operadores locais (CCR, Santos Brasil, Ecorodovias, Aegea Saneamento e Iguá), no entanto, chamou a atenção de executivos e analistas a ausência de atores estrangeiros. Um dos entrevistados é Marcos Ganut, da Alvarez & Marsal, que aponta a necessidade de entender os motivos da relutância de grupos estrangeiros no Brasil. O executivo declarou à reportagem, “Uma parte [do receio] vem da falta de conhecimento de Brasil e da insegurança jurídica. Quem está aqui já sabe como funcionam as agências reguladoras, estão calejados”. Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/05/02/leiloes-de-infraestrutura-geram-r-48-bi-de-investimento.ghtml>, acesso em 28/06/21.

¹⁶⁶ Disponível em <https://valor.globo.com/politica/noticia/2020/11/29/sergio-moro-torna-se-diretor-de-empresa-americana-de-consultoria.ghtml>, acesso em 28/01/21.

¹⁶⁷ Disponível em <https://valor.globo.com/politica/noticia/2021/01/28/moro-compara-setor-privado-diante-da-lava-jato-a-alcolatra-em-momento-de-clareza.ghtml>, acesso em 28/01/21.

¹⁶⁸ Disponível em <https://veja.abril.com.br/blog/radar-economico/alvarez-marsal-rebaixa-moro-de-socio-diretor-a-mero-consultor/>, acesso em 28/06/21.

União que o ex-juiz e ex-ministro foi contratado apenas como consultor e, portanto, sem salário fixo, sendo remunerado apenas quando presta algum serviço. Essa discussão surgiu após o juiz da recuperação judicial da Odebrecht, João de Oliveira Rodrigues Filho, solicitar que a empresa apresentasse o organograma societário e os termos contratuais da consultoria, uma vez que a Alvarez & Marsal é a administradora judicial da Odebrecht. Portanto, isso seria importante à lisura do processo. O argumento é que Moro não atuaria nesses casos.

De acordo com o Poder 360¹⁶⁹, a Alvarez & Marsal tem quase R\$ 26 milhões a receber dos alvos da Lava Jato, uma vez que atua como administradora judicial, sendo responsável por fiscalizar as atividades do devedor e o cumprimento do plano de recuperação judicial. Segundo o UOL¹⁷⁰, além da Odebrecht, a Alvarez e Marsal tem outros clientes envolvidos na Lava Jato como a OAS, Queiroz Galvão e Sete Brasil. Procurada pela reportagem, a empresa não deu declarações. O que vale observar aqui é que, independentemente do envolvimento de Moro nesses casos, a lisura do ex-juiz já poderia ser passível de questionamentos se fossem considerados os mesmos critérios de julgamento por ele adotados.

A ex-ministra-chefe da Advocacia-Geral da União, Grace Mendonça, também resolveu atuar na iniciativa privada, abrindo um escritório para atuar com programas de integridade. A notícia foi veiculada em 19 de agosto de 2020 no jornal Valor Econômico¹⁷¹ com o lead que “depois de mergulhar nos meandros da negociação de seis acordos de leniência com empresas investigadas por corrupção no país”, Mendonça passou “para o outro lado do balcão”. Um dos acordos que liderou as negociações quando ainda era servidora foi o firmado pela Andrade Gutierrez com a CGU e a AGU, por meio do qual se acertou o pagamento de R\$ 1,49 bilhão¹⁷². Em entrevista ao jornal, ela afirmou:

As empresas, a cada dia com mais intensidade, têm buscado criar programas de *compliance* e, aquelas que já têm, trabalham para o seu refinamento. O grande diferencial é a questão da concorrência. Empresas que aprimoram seus programas de integridade saem na frente em uma disputa de mercado, já que, hoje, também é objeto de aferição o seu nível de tratamento em torno de seus princípios éticos, sua rotina de trabalho, a forma como dialoga com os públicos interno e externo, se de fato o programa de integridade traz segurança para o empresário e para seus diretores. (...) O olhar voltado a uma política de conformidade passa a ser mais atento quando se examina o cenário oriundo do trabalho desenvolvido pela Lava Jato. Esse cenário

¹⁶⁹ Disponível em <https://www.poder360.com.br/lava-jato/empresa-na-qual-moro-sera-socio-recebera-r-26-mi-de-alvos-da-lava-jato/>, acesso em 28/09/21.

¹⁷⁰ Disponível em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/11/30/alvarez--marsal-empresa-o-que-faz-lava-jato-sergio-moro.htm>, acesso em 28/09/21.

¹⁷¹ Disponível em <https://valor.globo.com/politica/noticia/2019/08/19/compliance-de-fachada-tambem-e-ato-de-corrupcao.ghtml>, acesso em 28/09/21.

¹⁷² Disponível em <https://valor.globo.com/politica/noticia/2018/12/19/andrade-firma-acordo-com-cgu-e-agu-e-vai-pagar-r-149-bilhao.ghtml>, acesso em 28/09/21.

acabou impulsionando as empresas a examinarem internamente seus programas, aferirem quais são suas bases éticas e, com isso, partirem para uma atuação muito mais propositiva. (Valor Econômico, 19/08/21)

De acordo com Grace Mendonça, a leniência é um instrumento de combate à corrupção, pois traz o que chama de alavancagem investigativa, ao mesmo tempo que permite que a pessoa jurídica continue a operar no mercado, cumprindo a sua função social com a manutenção de empregos e garantindo uma concorrência ideal. Questionada se via a assinatura de acordo de leniência como uma mancha da corrupção, Grace Mendonça diz que é o oposto: “É um selo de que a empresa não teve vergonha de reconhecer que, no passado, algum episódio de desvio ocorreu e de cabeça erguida reformatou todo o seu programa de integridade” (Valor Econômico, 19/08/21), afirmou ao jornal.

Um escândalo que ficou célebre de mudança de lado de balcão na esteira da Lava Jato foi quando o ex-procurador da República Marcello Miller passou a atuar na defesa do grupo J&F, dos irmãos Batista. Anteriormente, integrava a força tarefa da Lava Jato em Brasília. No livro-reportagem *Why Not: como os irmãos Joesley e Wesley, da JBS, transformaram um açougue em Goiás na maior empresa de carnes do mundo, corromperam centenas de políticos e quase saíram impunes* (2019), Raquel Landim conta que Miller foi apresentado aos irmãos por Fernanda Tórtima¹⁷³, que trabalhava para a JBS em um inquérito aberto pelo Ministério Público do Rio de Janeiro sobre os investimentos do BNDES na empresa:

A advogada tinha trabalhado com delações premiadas e era muito bem relacionada. Gozava de simpatia do procurador-geral da República, Rodrigo Janot, e era “irmã de consideração” do ministro Luís Roberto Barroso, do STF. O pai do ministro se casara com a mãe de Tórtima quando Barroso já era adulto. (...) a advogada havia apresentado a Francisco¹⁷⁴ e a Joesley “um amigo de muitos anos” que poderia ajudá-los – quem sabe até como diretor de *compliance* (área responsável por estabelecer procedimentos internos que asseguram às empresas o cumprimento da lei por seus funcionários). Era um experiente procurador federal que integrava a força-tarefa da Lava Jato em Brasília: Marcello Miller. Nesse encontro informal, Miller contou que planejava se desligar do MPF. Disse que não queria se tornar advogado de criminosos de colarinho branco e que gostaria de trabalhar com *compliance* (...) Ele vinha negociando o seu passe com grandes bancas de advocacia e planejava continuar, em teoria, colocando as empresas corruptas na linha (LANDIM, 2019, p. 26).

¹⁷³ Perfil de Fernanda Tórtima, veiculado pelo Valor Econômico em 02/10/2017, está disponível em <https://valor.globo.com/politica/coluna/de-dilma-a-jbs-advogada-esta-no-centro-de-crisis.ghtml>, acesso em 05/07/21.

¹⁷⁴ Francisco Assis é o advogado de confiança dos irmãos Batista, conforme assinala Landim.

De acordo com a jornalista, a relação entre Tórtima e Miller nunca ficou muito clara, mas sabe-se que trabalharam, de lados opostos, na colaboração premiada de Sérgio Machado, ex-presidente da Transpetro. Tórtima era advogada de Machado e Miller atuava pela força-tarefa. A delação ficou célebre, pois a Folha de São Paulo revelou, em 23 de maio de 2016, o áudio do então senador Romero Jucá sobre “estancar a sangria”¹⁷⁵ por meio de um pacto nacional que seria o impeachment de Dilma Rousseff. O diálogo foi gravado em março de 2016 e a Câmara instalou o processo de impeachment poucas semanas depois, em abril. Na ocasião da divulgação, Jucá já ocupava o posto de ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão do governo Temer e, após o escândalo, pediu demissão, retomando as atividades no Senado.

MACHADO - Tem que ter um impeachment.

JUCÁ - Tem que ter impeachment. Não tem saída.

MACHADO - E quem segurar, segura.

JUCÁ - Foi boa a conversa mas vamos ter outras pela frente.

MACHADO - Acontece o seguinte, objetivamente falando, com o negócio que o Supremo fez [autorizou prisões logo após decisões de segunda instância], vai todo mundo delatar.

JUCÁ - Exatamente, e vai sobrar muito. O Marcelo e a Odebrecht vão fazer.

MACHADO - Odebrecht vai fazer?

JUCÁ - Seletiva, mas vai fazer.

MACHADO - Queiroz [Galvão] não sei se vai fazer ou não. A Camargo [Corrêa] vai fazer ou não. Eu estou muito preocupado porque eu acho que... O Janot [procurador-geral da República] está a fim de pegar vocês. E acha que eu sou o caminho.

(...)

MACHADO - Rapaz, a solução mais fácil era botar o Michel [Temer].

JUCÁ - Só o Renan [Calheiros] que está contra essa porra. 'Porque não gosta do Michel, porque o Michel é Eduardo Cunha'. Gente, esquece o Eduardo Cunha, o Eduardo Cunha está morto, porra.

MACHADO - É um acordo, botar o Michel, num grande acordo nacional.

JUCÁ - Com o Supremo, com tudo.

MACHADO - Com tudo, aí parava tudo.

JUCÁ - É. Delimitava onde está, pronto.

(G1, 23/05/2016)

Landim destaca que o método da gravação que foi um sucesso na delação de Machado foi similar ao adotado, posteriormente, pelos irmãos Batistas com o então presidente Michel Temer. A jornalista detalha no seu livro como Miller já negociava com escritórios de advocacia a sua contratação antes mesmo da sua saída da MPF.

Fazia pouco tempo que Miller havia se comprometido a ir trabalhar no TRW [Trench, Rossi e Watanabe] após se desvincular de vez do MPF. O namoro entre o procurador e o escritório fora rápido. Semanas antes, Flesch soubera que Miller queria sair do MPF e insistiu para que ele ouvisse algumas cifras antes de decidir o seu futuro. Parceiro do americano Baker & McKenzie naquela época, o TRW era líder em *compliance* no Brasil. Contudo, passava por um momento vulnerável, pois perdera três sócios minoritários que saíram para montar o próprio escritório. Após uma rodada

¹⁷⁵ Disponível em <http://g1.globo.com/politica/noticia/2016/05/leia-os-trechos-dos-dialogos-entre-romero-juca-e-sergio-machado.html>, acesso em 28/08/21.

de entrevistas e de aprovação da área administrativa, o TRW ofereceu a Miller um pacote tentador: R\$ 1,6 milhão de luvas e salário de R\$ 25 mil por mês durante três anos, além de pelo menos US\$ 250 mil de honorários anuais. (LANDIM, 2019, p. 31).

Segundo Landim, a remuneração como procurador federal atingia R\$ 34,9 mil, mas Miller acreditava que poderia ganhar mais no setor privado, sobretudo, porque falava com fluência inglês e conhecia profundamente a legislação anticorrupção dos Estados Unidos. A proximidade de Miller com Rodrigo Janot, se por um lado, trouxe inicialmente um ativo de relacionamento para os negócios da J&F, por outro, contribuiu para os diversos revezes deste processo. A relação, conforme aponta Landim, era permeada de inseguranças, pois ao mesmo tempo que os irmãos Batista alimentavam a esperança de influência de Miller sob o então procurador geral também tinham a desconfiança de que fosse uma espécie de espião da PRG. Em junho de 2018, o ex-procurador virou réu pela 15ª Vara Federal de Brasília que aceitou a denúncia de que Miller teria exercido um papel duplo e conquistado vantagens indevidas. Em setembro de 2019, o Tribunal Regional Federal trancou por falta de provas a ação penal relacionada à acusação de corrupção, pois a denúncia da PGR não teria descrito de forma satisfatória de que modo ele teria cometido o crime¹⁷⁶. Miller, segundo o seu perfil no LinkedIn¹⁷⁷, ficou apenas três meses no TRW, mas desde dezembro de 2017 passou a advogar de formar independente.

Por fim, vale registrar ainda a nova etapa da carreira de Nelson Jobim, ex-ministro da Justiça e ex-presidente do Supremo Tribunal Federal. Personalidade de forte expressão no mundo político e jurídico, ele está desde 2016 até o presente momento de redação desta tese como sócio do banco BTG Pactual responsável por liderar a área de Relações Institucionais e Políticas de *Compliance*. De acordo com o site da instituição, “as funções do Jurídico e do *Compliance* foram separadas em duas áreas distintas, dando maior autonomia e agilidade em todos os processos”¹⁷⁸. O banco informa que conta também com uma diretora de *Compliance* que é responsável por prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo. Há ainda um Comitê de *Compliance* que responde diretamente ao Conselho de Administração do BTG, sendo responsável por assessorar o CEO na “adoção de estratégias, políticas e medidas voltadas à difusão da cultura de *Compliance*, na mitigação de riscos e na conformidade às normas aplicáveis” (BTG, 2021). Com esses itens que compõem o Programa de Integridade

¹⁷⁶ Disponível em <https://valor.globo.com/politica/noticia/2019/09/17/justica-tranca-acao-contra-ex-procurador-em-caso-de-acordos-da-jbs.ghtml>, acesso em 28/06/21.

¹⁷⁷ Disponível em <https://www.linkedin.com/in/marcello-miller-23338267/?originalSubdomain=br>, acesso em 28/06/21.

¹⁷⁸ Disponível em <https://www.btgpactual.com/nosso-dna/governanca>, acesso em 28/09/2021.

regida de acordo com “os mais altos padrões éticos e rígidas políticas internas de *Compliance*” (BTG, 2021), o banco expressa suas expectativas: “atingir nossos objetivos comerciais preservando e valorizando a imagem e a reputação do maior Banco de Investimentos da América Latina” (BTG, 2021).

A chegada de Nelson Jobim ao banco de investimentos é registrada no perfil do executivo traçada pelo Valor Econômico¹⁷⁹, em 08 de junho de 2018, que deixa claro o seu papel na instituição: “Jobim foi um dos profissionais escalados para reerguer a imagem da instituição financeira após o seu então presidente, André Esteves¹⁸⁰, ser citado nas investigações da Lava Jato e, posteriormente, preso, em novembro de 2015” (DELGADO, Malu. Valor Econômico, 08/06/2018). O tom da reportagem transparece a figura de uma pessoa com uma carreira bastante sólida e influente, disposta a se reinventar no mercado financeiro, aprendendo inclusive os termos da área. Diz a jornalista: “Aos 72 anos, o ex-ministro parece feliz com o seu novo papel”, ao mesmo tempo, em que demonstra disposição ao aprendizado de um tema novo.

"Esse negócio de *compliance* no Brasil é relativamente novo. Há muita confusão, ou havia, no início, entre o jurídico e o *compliance*. Todo mundo estava entendendo que o *compliance* é um braço do jurídico, ou parte do jurídico. E não é. É outra coisa", diz o ex-ministro. "*Compliance* é braço auxiliar da parte financeira do banco, do sistema de negócios. Não é para impedir, mas, sim, possibilitar a realização de negócios dentro de todos os ajustamentos possíveis e que não dê problema. Compete ao *compliance* a prudência. Não só alertar, mas vetar". VALOR ECONÔMICO, 08/06/21)

Mesmo com o “aporte reputacional” de Jobim, o processo de recuperação do banco é um processo mais amplo, conforme informa a matéria:

Quase três anos após a prisão do banqueiro - que foi solto semanas depois -, o Ministério Público recomendou a absolvição de Esteves por falta de provas. Ele está na iminência de retornar ao BTG, não mais na condição de CEO. "Primeiro tem que ser absolvido, para resolver tudo, e aí volta para uma função qualquer. Tem várias alternativas. Mas tem certas coisas que você precisa decidir quando tiver condição de fazê-lo", diz ele, repetindo o mantra bíblico de Ulysses Guimarães. "Se você começar a se preocupar com os seus problemas, independentemente do tempo, vai ter só agonia, não vai ter dia. Não é verdade?", diz, finalizando com uma suave gargalhada. (...) O ex-presidente do STF diz que sempre teve a "convicção" de que Esteves foi preso por causa da "história falsa" contada pelo ex-senador Delcídio do Amaral. Grampeado numa conversa com Bernardo Cerveró, filho de Nestor Cerveró, ex-diretor da Petrobras, Delcídio sugeriu que o banqueiro estaria disposto a arcar com

¹⁷⁹ Disponível em <https://valor.globo.com/eu-e/coluna/em-busca-do-tempo-certo.ghtml>, acesso em 28/06/21.

¹⁸⁰ O banqueiro André Esteves, então presidente do banco de investimentos BTG Pactual foi preso após divulgações de áudios do então senador Delcídio Amaral que segundo a qual tentativa convencer o ex-diretor da Petrobras, Nestor Cerveró, a não firmar acordo de delação premiada com o Ministério Público Federal.

pagamento mensal a ele e evitar a todo custo uma delação premiada que pudesse comprometer o banco. "E com essa história falsa o procurador-geral pediu a prisão, que foi deferida, depois o ministro-relator se deu conta de que aquilo não estava muito claro e o liberou. E agora, depois que o Delcídio foi cassado e perdeu o foro, sabe qual é a situação hoje? O Ministério Público, em primeiro grau, pediu a absolvição porque diz que não tem prova nenhuma contra o André. Veja o prejuízo que esse troço causou", diz Jobim, numa crítica ao "ânimo geral" persecutório da Lava Jato. "E o pior é que essas coisas são de boa-fé, não são de má-fé. Costumo dizer: o sujeito mais difícil de lidar é o idiota, de boa-fé e com certezas. Esse personagem é impossível. Se tem certezas, é um desastre!" (DELGADO, Malu. Valor Econômico, 08/06/2018).

De forma habilidosa, Jobim põe em xeque a força tarefa da Lava Jato, sem criticar os instrumentos de *compliance* que a embasam e sustentam, considerando que são as forças pelas quais o banco ancora a reconstrução da sua reputação. Segundo o perfil, as precisas análises de conjuntura do novo banqueiro se devem a conhecer em profundidade e sob diferentes perspectivas as estruturas do Legislativo, do Judiciário e do Executivo. Para Jobim, a Lava Jato trouxe consequências "boas e não boas" ao país. "A exposição da corrupção, em especial, dos desvios de conduta na política é positiva, diz. 'Mas isso só será perene e terá frutos se formos examinar os estímulos da corrupção'" (VALOR ECONÔMICO, 08/06/21)

2.7 Síntese do capítulo

Neste capítulo, explicitamos a complexidade estabelecida para as empresas envolvidas na Lava Jato, a responsabilização imputada a seus dirigentes e os caminhos trilhados para a tentativa de reformulação da imagem dessas instituições perante a opinião pública após o longo processo de escrutínio público.

Retomamos a trajetória da operação e a estratégia dos procuradores, da Polícia Federal e do juiz Sérgio Moro, objetivando a delação e o atingimento da classe política. Delimitamos a discussão à descrição dos caminhos tomados por aquelas que eram até então consideradas as quatro maiores empresas do segmento de construção civil: Andrade Gutiérrez, Camargo Corrêa, OAS e Odebrecht. Ressalta-se que tantas outras foram igualmente afetadas pela Lava Jato como Engevix, Mendes Júnior, Queiroz Galvão e UTC Engenharia, por exemplo. Priorizamos, no entanto, a apresentação das estratégias que essas quatro maiores empresas adotaram, como mudança de nome, criação de diretorias de *compliance* e marketing pautado em conceitos como lisura e transparência, para recuperar a imagem diante da sociedade, na busca pela sobrevivência e pela permanência em um mercado que dominavam. Aplicamos neste capítulo o conceito de risco, constante da Teoria dos Sistemas Sociais, de Niklas Luhmann (1993), mas ampliado e discutido por VAZ (2008). Nessa epistemologia

inaugurada por Niklas Luhmann, do ponto de vista de quem observa, os sistemas se capturam e se interconectam, fazendo com que atos comunicacionais se espalhem pela força-base midiática e se interpenetrem nos núcleos dos sistemas sociais imbricados por determinados discursos. Mas o hiato comunicacional crescente entre os sistemas da sociedade moderna (política, lei, economia e ciência, por exemplo) pode levar à redução dos níveis de confiança. Conforme assinala Mendes (2015) ao explicar a teoria de Luhmann, nesta assimetria de entre os peritos e os leigos da sociedade, apenas “decisores e técnicos têm o poder de definir quais são os problemas e riscos, quais as melhores estratégias de prevenção, quais as melhores técnicas de intervenção e, mais importante, detêm o exclusivo para definir quem está em risco, quem pode e deve ser intervencionado” (MENDES, 2015, p. 28)

Segundo Vaz (2008), o risco se baseia na existência de uma dupla contingência. Para haver risco, é preciso que haja a possibilidade de que um evento. Em existindo, deverá ser atribuído a uma decisão, que, por sua vez, pode ou não ser tomada. Nesse sentido, a comunicação torna-se o alicerce reprodutor dos sistemas sociais enquanto sistemas de criação de atos de comunicação complexos e interdependentes, posto que formam o escopo comunicacional de sistemas sociais para que determinado discurso ganhe amplitude e se estabeleça como verdade.

Para a teoria de Luhmann, o poder é meio de comunicação simbolicamente generalizado que acontece em todas as relações de comunicação social, interligando as ações, decisões e comunicações em sociedade. É um tipo especial de comunicação que estrutura o sistema político social, além de coordenar as ações de modo sutil e ideológico. Essa reflexão nos remete às ações da Lava Jato e à repercussão dessas ações pelo universo midiático, tendo a grande mídia não somente o papel propagador de um discurso criado, objetivando a instauração da noção do risco de corrupção concretizado, mas servindo de base sustentadora para essa criação discursiva. Trata-se, então, de um movimento simbiótico.

Tal criação discursiva, pautada no conceito de risco, apresenta-se com cunho moral. Se a moral é maculada, quem a maculou deve ser punido e, ao mesmo tempo, servir de exemplo para aqueles que pensam em transgredir. Que não o façam sem a certeza de que serão punidos.

Considerando a teoria de Luhmann, um olhar mais atento à Lava Jato nos direciona a esses elementos (discurso, poder, ideologia e mídia) e nos faz perceber um entrelaçamento desses conceitos, acomodando-se nos diversos sistemas sociais, como modo de correção social, intimamente, ligados à moral. Moral esta que não possui ineditismo, mas é influenciada pelo modelo europeu, tendo como paradigma a operação Mãos Limpas, deflagrada na Itália contra as conhecidas máfias italianas em 1992.

Num artigo de Sérgio Moro, escrito em 2004, pode-se ver a sua admiração e o seu desejo de transladar o modelo da operação Mão Limpas ao Brasil. Discorre sobre essa operação, situando-a como “uma das mais impressionantes cruzadas judiciárias contra a corrupção política e administrativa” (MORO, 2004, p. 56). O modus operandi da Lava Jato revela o modelo aplicado pelo sistema judiciário italiano. Nesse mesmo artigo, o magistrado, ainda, questiona a confiabilidade no sistema judicial brasileiro sobre os crimes de “colarinho branco”.

Destaca a relevância da democracia para a eficácia da ação judicial no combate à corrupção e suas causas estruturais e observa que se encontram presentes várias condições institucionais necessárias para a realização de ação semelhante no Brasil, onde a eficácia do sistema judicial contra os crimes de “colarinho branco”, principalmente o de corrupção, é no mínimo duvidosa. (MORO, 2004, p. 56).

Entretanto, somente lhe foi possível tal feito, em virtude de todo empoderamento que o escopo legislativo surgido com os governos de Lula e Dilma conferiu ao Ministério Público e à Polícia Federal. Assim, somente em 2014, consegue-se a constituição da força tarefa da Lava Jato, inicialmente, incriminando as construtoras citadas e, posteriormente, chegando à classe política. Além disso, agradar a mídia fazia-se necessário, haja vista sua obstinação pela “publicização” dos expedientes da operação.

Quanto à relação entre mídia e poder, no âmbito da Lava Jato, a busca pela aquiescência da opinião pública se mostrava todo o tempo como fundamental em todas as etapas da força tarefa, para que tanto o MP quanto o julgador conseguissem aplicar lógicas interpretativas da lei que contrariavam pareceres de muitos agentes jurídicos, criar jogos de intimidação para a obtenção de delações, além de decisões arbitrárias como o vazamento da conversa telefônica da Presidente da República. Nesse sentido, no próximo capítulo, vamos entender aprofundar a discussão teórica sobre opinião pública. A mídia, então, não é vista pela força tarefa apenas sob o prisma de influenciadora, mas não menos considerada como relação inversa: um complexo movimento de influenciação, em que o campo midiático é instigado pelo campo jurídico e este é dependente daquele, o que cria um ambiente sofisticado de circulação entre os campos e atores sociais.

3 ESFERA PÚBLICA, ESCÂNDALO MIDIÁTICO E CORRUPÇÃO

Embora a fórmula de relacionamento entre Poder Público e empreiteiras fosse estabelecido e conhecido há muitas décadas, a Lava Jato, ao revelar detalhes, gravações e números, tornou esse funcionamento, de certo modo, mais escandaloso que os escândalos de corrupção pretéritos. Embora as intenções políticas e as arbitrariedades da força-tarefa da Lava Jato e do então juiz Sérgio Moro tenham sido denunciadas desde o início, apenas com as revelações da #VazaJato se configura o início de um novo escândalo midiático capaz de contrapor a narrativa até então estabelecida. Ainda que esses discursos infamantes encontrem diferentes ecos junto à opinião pública e à mobilização das pessoas, refletir sobre as tensões, similaridades e diferenças é o propósito deste capítulo.

Neste sentido, o objetivo é inicialmente fazer uma breve reflexão sobre os conceitos de esfera pública e opinião pública. Vamos também explorar o papel da imprensa na construção dessas percepções, buscando compreender como a grande mídia aborda a cobertura midiática de empresas envolvidas em escândalos de corrupção. Entender o escândalo como um fenômeno se torna o eixo condutor da análise, considerando os pseudoeventos que formam esse discurso infamante e como tais narrativas se inserem na torrente midiática. Assim, vamos abordar a presença das empresas do segmento de construção civil na esfera pública, investigando o relacionamento de tais companhias com a imprensa. Investigaremos ainda o escândalo como um fenômeno da contemporaneidade e a articulação do discurso anticorrupção junto à opinião pública. Por fim, buscamos avançar nas reflexões sobre reputação e confiança.

3.1 Reflexões iniciais sobre esfera pública e opinião pública

Segundo a Constituição brasileira, todos os processos têm de ser públicos. Na prática isso é excepcional. A maioria desses processos complexos costuma ser encaminhada de forma secreta. Nós decidimos tratar esses casos com o máximo de transparência e publicidade. É importante que a opinião pública possa controlar o que está acontecendo, saber o que a Justiça está fazendo. Isso permitiu que houvesse um grande apoio da opinião pública e serviu como proteção da Justiça porque, quando pessoas poderosas estão envolvidas, há grande risco de obstrução, há pressões. Milhões saíram às ruas, protestaram contra a corrupção e apoiaram as investigações. (EL PAÍS, 04/04/17)

A frase acima foi proferida pelo então juiz Sérgio Moro em uma palestra na Universidade Católica de Buenos Aires, em 2017, que contou com a presença da diretora do

Escritório Anticorrupção da Argentina, Laura Alonso, conforme noticiou o El País¹⁸¹. Como mencionamos anteriormente, em especial no capítulo referente à contextualização da operação Lava Jato, a opinião pública sempre foi um item proclamado pelos membros da força tarefa. A convocação da vontade da opinião pública em combater a corrupção esteve recorrentemente nas falas de procuradores, da imprensa e do próprio juiz, como indicado acima. E, neste contexto, é importante avançar na reflexão sobre os conceitos de esfera pública, opinião pública, além da função do escândalo midiático na fixação da imagem relativa à corrupção.

A produção de imagem depende de um trânsito complexo e com muitos interventores. Essa rede sofisticada visa configurar opiniões e disposições afetivas a respeito de determinados sujeitos. A configuração de opiniões e sentimentos de grandes massas são preocupações das Ciências Sociais. Ferdinand Tönnies, um dos primeiros intelectuais a conceituar opinião pública por volta de 1920, aponta que o jornalismo seria por excelência o veículo no processo de formação de opinião pública, enquanto transmissor de informação ao público e principal “meio de expressão” desse público¹⁸². A obra célebre que influencia as principais reflexões da atualidade sobre o tema é o clássico *Mudança Estrutural da Esfera Pública*¹⁸³, publicado em 1962, de Jürgen Habermas.

No livro, Habermas retrata o surgimento, a consolidação e a decadência da esfera pública burguesa, entendida como um conjunto de pessoas privadas que se relaciona como público. Ao analisar a obra, Wilson Gomes (2008) explica que o autor traz três eixos analíticos: 1) utilização da palavra “público” e da expressão “esfera pública”; 2) as formações sociais relacionadas aos usos desses conceitos; 3) os modelos ideológicos que os constituem. Conforme indica Gomes, para Habermas, é apenas no século XVIII que se constitui a esfera pública burguesa na Europa, sendo que, a despeito da considerável transformação da formação social que a formou, há uma continuidade no modelo ideológico, considerando o nível de valores e princípios no mundo das ideias.

No que diz respeito ao padrão ideológico, uma esfera pública deve ser compreendida “como aquele âmbito da vida social em que interesses, vontades, pretensões que comportam consequências concernentes à comunidade política se apresentam na forma de argumentação e discussão” (GOMES, 2008, p. 35). A esfera pública seria, portanto, uma espécie de

¹⁸¹ Disponível em https://brasil.elpais.com/brasil/2017/04/04/politica/1491330324_778413.html, acesso em 10/07/2021.

¹⁸² SPLICHAL, Slavo. “A teoria de Ferdinand Tönnies sobre opinião pública como forma de vontade social”. IN: **A Era Glacial do Jornalismo – teorias sociais da imprensa: pensamento crítico sobre jornais.** / Org. Beatriz Marocco e Christa Berger. Porto Alegre: Sulinas, 2006. Pg. 48

¹⁸³ HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

materialização da vida social, considerando as argumentações de pessoas privadas, conduzidas a partir de parâmetros razoáveis e racionais. Estabelece-se uma paridade entre os sujeitos. Assim, “a esfera pública é um âmbito da vida social protegido, em princípio, de influências não comunicativas e não racionais, tais como o poder, o dinheiro ou as hierarquias sociais” (GOMES, 2008, p. 36). A esfera pública se caracteriza, assim, pela negociação argumentativa dos cidadãos que se reúnem para “elaborar, rejeitar ou adotar posições sobre qualquer questão de interesse comum” (GOMES, 2008, p. 40). Nesta perspectiva, o autor afirma que “a esfera pública é, ao mesmo tempo, a ocasião e a condição em que se gera a opinião pública” (GOMES, 2008, p. 41). É um meio de alcançar a formação discursiva da opinião e da vontade do grupo, de forma coletiva. Sobre o conceito de opinião pública, a partir da análise de Habermas, Gomes aponta as suas características centrais: “[A] opinião pública é consideração, modo de ver, concepção, convicção, posição” (GOMES, 2008, p. 41) e nasce da discussão crítica travada na esfera pública. Nesse sentido, a opinião pode ser entendida como vontade expressa. A esfera pública presente na nossa sociedade deixou de existir, mantendo-se apenas uma “pseudoesfera pública” (GOMES, 2008, p. 46). Explica o autor: “as pretensões ainda têm de ser mediadas discursivamente, mas não no *interior* da esfera pública e sim *para a e diante da* esfera pública” (GOMES, 2008, p. 49). E assim, se antes havia a tentativa de discussão, o que se observa agora é a manipulação.

No modelo liberal, a imprensa tinha sido ao mesmo tempo um lugar, uma ocasião e um meio da comunicação pública. A opinião pública emerge de uma esfera pública, que tinha na imprensa uma das suas plataformas, como a sua meta alcançada. Na contemporaneidade, a imprensa finda por ser o lugar, ocasião e meio mediante o qual aquilo que se quer que se torne opinião pública deve circular para obter assentimento dos privados. Não é um meio de debate do qual se espera emergir uma opinião, mas um meio de circulação de opiniões estabelecidas às quais se espera uma adesão. (...) Uma esfera pública constituída dessa arte não passaria de um meio de propaganda. (GOMES, 2008, p. 49)

De acordo com Habermas, o cuidado quanto à opinião pública se manifesta na produção planejada de novidades ou mesmo do aproveitamento de eventos que despertem atenção: “Os relações públicas conseguem inserir material adequado diretamente nos canais de comunicação ou então eles arranjam na esfera pública pretextos específicos que mobilizam os aparelhos de comunicação de modo previsível” (HABERMAS, 2002, p, 207). As relações públicas na modernidade implicam em emprestar

a seu objeto autoridade de um objeto de interesse público (...) A tarefa central é a *'engineering of consent'*, pois só no clima de tal consenso é possível *'promotion to the public, suggesting or urging acceptance of a person, product, organization or ideia'*. A disponibilidade despertada nos consumidores é medida pela falsa consciência de que eles, como pessoas privadas que pensam, contribuam de um modo responsável na formação da opinião pública. Por outro lado, o consenso sobre algo que, na aparência, é necessário para o interesse público tem, efetivamente, alguma

coisa de uma “opinião pública encenada”. Ela [*public relations*] ao mesmo tempo mobiliza para a firma, para um ramo da economia e até para todo um sistema um crédito quase-político, uma espécie de respeito que só se teria para com autoridades públicas. (HABERMAS, 2002, p. 228)

Habermas (2003) expõe a desintegração da esfera pública – que tem na imprensa a sua instituição por excelência (2003, p. 213) – no mundo da democracia de massa e aponta para o caminho que levaria realmente a possibilidade de um diálogo ao público. Para isso, a “opinião pública” – concebida como uma opinião racionalmente construída e bem-informada – deveria adotar uma postura crítica diante da publicidade normal imposta na execução do poder político e social. Para Habermas, a opinião pública tornou-se uma ficção institucionalizada necessária para a manutenção da democracia contemporânea. Opiniões não públicas dominam, enquanto a pública não existe na realidade. Neste processo de desintegração da esfera pública, o público de cidadãos é desintegrado enquanto público, sendo mediatizado por meios publicitários que,

por um lado, pode ser chamado a legitimar acordos políticos sem que, por outro lado, ele seja capaz de participar de decisões efetivas ou até mesmo de participar. (...) A contradição é evidente: por um lado, crescem as condições sociais da existência privada, que são mantidas e asseguradas através do poder público e que, por isso, também deveriam ser esclarecidas no processo de comunicação de um público de cidadãos politicamente autônomos, sendo elevadas a temário da opinião pública; por outro lado, essa instância, objetivamente cada vez mais procurada, pode se colocar tanto menos como uma opinião pública e racionalizar o exercício político e social do poder quanto mais ela é criada tão somente para aclamar a votação abstrata restrita ao âmbito de uma esfera pública temporariamente estabelecida de modo demonstrativo ou manipulativo. (HABERMAS, 2003, p. 258-259)

Para se chegar a uma nova opinião pública seria preciso existir uma reformulação social que resultasse em maior participação das pessoas em organizações públicas como partidos e associações, que propiciam uma esfera pública interna na qual os rumos e decisões são definidos por meio de discussões racionais. Para Habermas, é na *práxis das public relations* que o econômico chega a ter consciência de seu caráter político. Cria-se uma opinião pública encenada, um consenso fabricado e uma refeudalização da esfera pública. De acordo com Habermas, a *public relations* não estaria diretamente preocupada com a “*public opinion*”, mas à *opinion* no sentido de *reputation*. A esfera pública se torna uma corte, perante cujo público o prestígio é encenado – ao invés de nele desenvolver-se a crítica” (HABERMAS, 2003, p. 235).

Acerca do conceito habermasiano de “esfera pública”, Lattman-Weltman¹⁸⁴, ao analisar o debate dos impactos dos meios de comunicação na vida política, propõe uma concepção alternativa, um novo paradigma, na qual confere maior eficácia à prática dos atores. Essa

¹⁸⁴ LATTMAN-WELTMAN, F. A esfera pública: do conceito à palavra-de-ordem - notas para uma alternativa pragmatista de intervenção na comunicação política brasileira. *Comunicação & Política*, Rio de Janeiro, RJ, v. III, n.1, p. 160-175, 1996.

concepção mais pragmática se ancora nas propostas de Richard Rorty. O ferramental teórico do autor retrabalhado por Lattman-Weltman se apoia em três pontos centrais: (i) contingência da linguagem pensada como meio de comunicação e criação de narrativas; (ii) contingência do *self* (re)construído por um esforço narrativo, por uma (*es*)*história* ou *bio-grafia*, permitindo pensar identidades e projetos políticos em sua contingência e autonomia autocriativas; (iii) as proposições acerca da “*comunidade liberal*” e da solidariedade como possibilidades políticas pragmáticas abertas pelo contingenciamento do “ser”, do social e da política.

Com objetivo de “pensar formas de intervenção teórica e prática” na economia simbólica dos discursos públicos¹⁸⁵, o autor aponta as limitações conceituais do modelo habermasiano, fundado na tradição iluminista, e contesta a noção de uma instrumentalidade social da esfera pública, destacando que o debate intersubjetivo sempre mobilizará jogos de linguagem que podem ou não produzir resultados práticos políticos e/ou institucionais. Assim, ao invés de uma comunidade universal de seres racionais, sugerida por Habermas, se contrapõe uma infinita possibilidade de comunidades contingentes “cujo único elemento em comum é a sua equivalência e intercambialidade”¹⁸⁶.

Embora pareça paradoxal, Lattman-Weltman destaca que por meio da “degradação teórica” – sem garantias de uma decisão política desenvolvida de necessidades e interesses públicos reais – se torna possível pensar a esfera pública na atualidade política, visualizando novas “instrumentalidades” para o conceito. A discussão teórica de Lattman-Weltman traz centralidade à questão da narrativa e dos acordos intersubjetivos estabelecidos na esfera pública.

Diante do quadro teórico acima, buscamos compreender como empresas expostas a uma visibilidade não desejada se posicionam quando pressionadas pela opinião pública e agem para garantir a perpetuidade de seus negócios. No contexto da discussão referente à esfera pública, o enfrentamento à corrupção foi o grande mote da força tarefa da Lava Jato que, graças a um forte apoio da grande mídia, conseguiu mobilizar e canalizar vontades desta dita opinião pública. Neste sentido, as estratégias de comunicação dos membros da operação, baseadas fortemente nas ferramentas das relações públicas, se constituíram como um instrumento que, inclusive, legitimou abusos de autoridade. A leitura maniqueísta sintética da Lava Jato pode ser a de que os corruptos (classe política) e corruptores (empresários e operadores) são grandes bandidos da história do Brasil. História esta que – graças ao apoio da mídia, dos membros da

¹⁸⁵ IBID: 163

¹⁸⁶ IBID: 170

força tarefa e do juiz Sérgio Moro – estava sendo passada a limpo para reconstruir e refundar o país em novas bases. Os resultados e as consequências da operação evidenciam o fracasso dessa narrativa.

Diante desse contexto, as reflexões de Patrick Charaudeau (2016) sobre a opinião pública ajudam a explicar conceitualmente como a força discursiva impulsionada pela Lava Jato contribuiu para o fortalecimento da agenda da direita. A partir do questionamento do quanto o indivíduo, convocado a agir como cidadão, compreende os discursos que circulam no espaço público, o autor desenvolve o seu racional teórico. Charaudeau começa pela premissa de que, em um regime democrático, a vida política reside em uma conquista da opinião pública, sobretudo, porque o exercício do poder político se apresenta de uma forma muito complexa. Diz o autor:

O fenômeno político resulta de um conjunto de fatos de diferentes categorias que se entrecruzam permanentemente: *fatos políticos* como atos e decisões, ligados à questão da autoridade e da legitimidade de seus atores; *fatos sociais* como organização das relações sociais, ligados à questão do lugar e da relação que se instaura entre as elites e o povo; *fatos jurídicos* que funcionam como enquadre que rege as condutas, o que coloca a questão da ação legislativa; enfim, *fatos morais* como lugar de pensar os sistemas de valores, que estão ligados à idealidade dos regimes de governança para o bem dos povos (CHARAUDEAU, 2016, p. 9-10)

A Lava Jato aglutina todas as questões acima mencionadas e se estabeleceu enquanto fenômeno político por meio da instauração do conflito. E os conflitos são, explica Charaudeau, simplificadores e tendem a produzir oposições binárias e maniqueístas. A regulação do conflito ocorre por meio de um processo de relações de força entre poder e contrapoder, podendo resultar em submissão ou negociação, por exemplo. No caso da operação, percebemos como de certa forma a condição de submissão das empresas às vontades da força tarefa foram, posteriormente, convertidas em facilidades na negociação, estabelecendo um jogo de influências recíprocas.

A Lava Jato foi um ator político poderoso e, neste sentido, cabe registrar a definição do pensador francês mais uma vez: “o poder, para se exercer, necessita de uma legitimidade que sempre é atribuída de uma autoridade que se constrói para obter crédito e de potência como meio de agir” (CHARAUDEAU, 2016, p. 18). Ou seja, o exercício do poder depende de legitimidade, autoridade e potência. E, dentro deste contexto, é importante compreender como se constrói a opinião pública e como ela pode ser manipulada. Portanto, Charaudeau indica que no processo de análise de discurso – mais do que repertoriar os temas e pôr em evidência as ideias que estes representam – é preciso entender a maneira como essas ideias são encenadas

no desenvolvimento da dramaturgia política, ou seja, como a ideia é colocada no discurso e executada e, assim, é na situação de enunciação das palavras – o contexto – que se revelam os pensamentos, as opiniões e as estratégias. (CHARADEAU, 2016, p. 20-21).

Charaudeau aponta que a opinião pública é fragmentada e complexa, sendo por meio dela que se constrói um “saber coletivo de crença a respeito dos interesses da vida em sociedade e de seu ordenamento político” (CHARADEAU, 2016, p. 37). As instâncias do mundo político e midiático, aponta o autor, se dedicam a homogeneizá-la, seja por meio de pesquisa, comentários ou declarações de efeito. Assim, a opinião pública vai se formando a partir de pontos de vista racionais e subjetivos diversos em relação aos atores políticos e sua capacidade de governar, sua integridade e suas ações. Ainda que imprecisa, essa opinião se manifesta, segundo Charaudeau, quando grupos sociais sentem que seus interesses pessoais foram atingidos. No entanto, “para ter razões de protestar é preciso que esses interesses tenham, ao mesmo tempo, uma repercussão coletiva, de maneira a reivindicar um combate contra a injustiça social” (CHARADEAU, 2016, p. 38). Nesse sentido, a opinião se constrói no próprio acontecimento e no grupo que a sustenta. Diz o autor:

A opinião pública está em construção permanente, na confluência de um triplo movimento de *reação* por parte dos grupos sociais, de *atribuição* por parte dos atores políticos, de *categorização* por parte das instâncias midiáticas. Apresenta-se ao mesmo tempo fragmentada e homogênea, reativa e intimidada, autônoma e sob influência, isto é, numa forma plural: não *uma* opinião pública, mas *várias* opiniões públicas. (CHARADEAU, 2016, p. 44).

Conforme salienta Charaudeau, a opinião pública alimenta-se de todos os discursos que circulam no espaço social, particularmente, os discursos dos atores políticos que, por sua vez, usam estratégias para persuadir e seduzir seus públicos. Outro conceito desenvolvido pelo autor é sobre o discurso manipulador – que não revela a sua intenção ou projeto – recorrendo a argumentos de ordem moral ou afetiva, sendo “acompanhado, muitas vezes, de uma sanção potencial, positiva (promessa de benefício, de um amanhã melhor) ou negativa (ameaça de uma desgraça), impedindo uma reflexão por parte do manipulado” (CHARADEAU, 2016, p. 69). É importante ressaltar que Charaudeau assinala que a manipulação, em suas diferentes formas, só pode ter efeito quando houver certa correspondência com as preocupações que de fato ilustrem as demandas da sociedade. Haverá maior propensão para que parte de uma população “caia na armadilha das falsas aparências quando estiver vivendo descontente e sentindo-se impotente para resolver seus problemas. Ela é mais manipulável ao sentir necessidade de que lhe deem explicações mais simples e lhe façam relatos dramáticos” (CHARADEAU, 2016, p. 146). Forma-se uma espécie de consenso tácito em relação à potencial crise e à necessidade de

segurança. Na compreensão deste fenômeno, Charaudeau aponta o desafio e a necessidade de se evitar “cair na atitude paranoica de ‘tudo é manipulação’” (CHARAudeau, 2016, p. 146). Isso requer perceber mais e entender os atos de desinformação, uma vez que se identifica a porosidade das fronteiras entre estratégias legítimas de persuasão e manipulação de mentes e, em uma democracia, instauram-se relações de força entre o poder e os contrapoderes.

Ao prender os executivos e dar os nomes da elite do empresariado nacional, a força tarefa da Lava Jato conseguiu catalisar a insatisfação popular em prol da luta contra a corrupção. Apesar de não ser propriamente a primeira vez que dirigentes de grandes empresas seriam implicados em grandes escândalos de corrupção, a prisão por tanto tempo com fortes prenúncios de condenação trouxe a expectativa de que os corruptores efetivamente estavam sendo punidos para além da classe política, que já é popularmente tachada como corrupta.

3.2 A presença das empresas do segmento de construção civil na esfera pública e o relacionamento com a imprensa

O historiador Pedro Campos (2015) detalha a forte conexão entre os interesses empresariais do setor de construção civil com a imprensa. De acordo com o autor, esses interesses condicionavam reportagens, notícias e editoriais, servindo à estratégia das companhias em usar a imprensa para atingir determinados fins. Ao recuperar o depoimento do jornalista Jorge Ferreira, reproduzido abaixo, o autor mostra como a promoção política de alguns administradores passava por matérias pagas pelos empreiteiros em veículos de comunicação.

Eu bebia com o Jânio desde que ele era vereador, era amigo dele, até onde o Jânio pode ser amigo de alguém. Aí, veio o Jânio prefeito, o Jânio governador. A gente precisava mostrar que o Jânio sabia gerenciar. Só que custava 20%. Quem dava o dinheiro eram os empreiteiros. Alguém do governo chegava na Camargo Corrêa e dizia: ‘arranja aí dez mil-réis para sair uma reportagem em O Cruzeiro’. (CAMPOS, 2015, p. 239)

De acordo com o jornalista citado por Campos, a estratégia também foi usada para divulgar as obras das administrações de Eliseu Resende, Mário Andreazza, Adhemar de Barros, Juscelino Kubitschek e Israel Pinheiro. Os empresários da construção civil, por sua vez, também buscam influir na imprensa para pressionar por obras ou pagamentos de débitos de governo. O autor registra o aumento da influência dos empreiteiros na linha de importantes jornais a partir das obras do governo Kubitschek, tendo como fonte historiográfica a

autobiografia do jornalista Samuel Wainer, fundador do jornal *Última Hora* (1951-1971). É um relato preciso.

Nos anos 50, os barões do café foram substituídos pelos grandes empreiteiros. Especialmente nos anos JK, quando começou a era das obras portentosas, os empresários do ramo compreenderam que valia a pena contar com jornais amigos; com a cumplicidade da imprensa, seria sempre mais fácil conseguir obras sem o ritual das concorrências públicas. Seria mais fácil também receber do governo – um mal pagador crônico – o dinheiro a que tinham direito pelas obras executadas. Feitas tais constatações, logo se forjaram sociedades semiclandestinas bastante rentáveis. Assis Chateaubriand, por exemplo, costumava procurar pessoalmente ministros de Estado, ou mesmo o presidente da República, para solicitar que um trecho de uma determinada obra – uma rodovia ou hidrelétrica – fosse entregue a esta ou àquela construtora. Ficava claro que, se o pleito não fosse atendido, a ira do jornal desabaria sobre o autor da recusa. Era melhor, portanto, atender o pedido. Feito o acerto, as empreiteiras premiadas presenteavam o emissário com 10% do total da quantia orçada para a obra. (...) De quebra, os meios de comunicação faziam vista grossa para a irresponsabilidade das empreiteiras, que utilizavam material de segunda ordem, fraudavam cálculos e montavam orçamentos fictícios. Esse tráfico de influência tornou-se particularmente intenso no governo JK, durante o qual se consolidaram fortunas imensas. (*apud* CAMPOS, 2015, p. 241)

O relato, datado de 1980, registra ainda que a presença de empreiteiros na cena política brasileira seguia sendo forte. Wainer afirmou ainda que “não é possível escrever a história da imprensa brasileira sem se dedicar um vasto capítulo aos empreiteiros” (*apud* CAMPOS, 2015, p. 243). Em *Minha razão de viver*, Samuel Wainer detalha o esquema de propinas em obras públicas do governo. As empresas escolhidas por meio de concorrências de cartas marcadas retribuíam o acerto com contribuições clandestinas aos governantes. Wainer se beneficiou desta relação até o governo de João Goulart. Com o golpe de 1964, empresários e jornais ligados ao governo passaram ser perseguidos. Já outros veículos jornalísticos ganharam força no regime como *O Globo*, *O Dia* e *Jornal do Brasil*, destaca Campos (2015).

Ao analisar os depoimentos, o autor aponta os empresários do setor de comunicação como mediadores da relação estabelecida entre empreiteiros e altos funcionários do aparato estatal. A argumentação de Campos conclui que o uso da imprensa de maneira pontual e instrumental pelos empresários do setor de construção civil evoluiu, em especial no período da ditadura, para formas mais sofisticadas de atuação. A ditadura militar foi responsável pelo reposicionamento político dos empresários de construção garantindo que o segmento estabelecesse formas mais poderosas de influência política (CAMPOS, 2015, p. 248).

Assim, a partir do relato de Wainer, Campos indica que, após o golpe, surgiram novos intermediários dos empreiteiros com a imprensa e o aparelho de estado. “Ibrahim Sued, o mensageiro desses empresários, era um dos jornalistas que passaram a fazer essa intermediação. Outro foi David Nasser, que trabalhou para Assis Chateaubriand nos Diários Associados”

(CAMPOS, 2015, p. 245). De acordo com o historiador, grupos de comunicação cariocas – *O Globo*, *O Dia* e o *Jornal do Brasil* – ganharam força, no período da ditadura, ampliando circulação e potencializando suas respectivas capacidades de ação e poder político. O pesquisador cita o atentado múltiplo, ocorrido em 1969, que atingiu quatro emissoras de televisão e foi atribuído a grupos da esquerda “terrorista”. Nenhum grupo assumiu a ação, mas, na ocasião, as empresas receberam recursos para renovação e modernização de seus equipamentos. Campos relembra ainda como *Veja* e *Manchete* publicavam edições especiais sobre grandes projetos de engenharia.

Os jornais *Última Hora* e *Correio da Manhã* – ao se posicionarem contra o regime – ficaram em uma posição financeira difícil e chegaram a ser arrendados por empresários do segmento de construção civil durante a ditadura.

A ação articulada de construtoras para controlar dois jornais de ampla circulação nacional demonstra a nova escala do nível de organização e ação política desses empresários, mostrando que a coesão entre eles se fortalecia, tanto no âmbito das relações entre si como na comunhão de ideias que os unia. Assim, esses jornais expressavam a visão comum que tais empreiteiros tinham sobre temas e aspectos da vida nacional. Os empreiteiros, já organizados em um partido próprio desde 1959, o Sinicon, agora tinham um canal para exposição de seus valores, concepções de mundo, projetos e demandas. O sindicato parece ter sido espaço para articulação e decisão para ação dos empreiteiros na imprensa. (CAMPOS, 2015, p. 249)

Durante a ditadura militar – além da presença junto à imprensa –, Campos assinala as três grandes campanhas e mobilizações das construtoras e seus aparelhos privados. A primeira foi a defesa da engenharia brasileira, iniciada em 1964, e que o historiador considera a mais importante e eficiente ação dos empresários, sobretudo, porque possibilitou que o bloco de empresários influísse diretamente nas políticas estatais. Foi uma iniciativa que teve organicidade e por meio do Clube de Engenharia, os “engenheiros-empresários”, como conceituado pelo autor, conseguiram estabelecer uma campanha na qual reuniram diversos aparelhos da sociedade civil, atraíram outros segmentos sociais para a proposta e organizaram as ideias de maneira articulada (doutrina, diretrizes, políticas e medidas propostas). Na difusão dessas ideias se articularam com cartas, eventos, notas na imprensa, periódicos e livros, estabelecendo uma pauta política (CAMPOS, 2015, p. 264).

A segunda grande campanha foi protagonizada diretamente pelas empresas de construção pesada que se posicionavam contra as atividades de construtoras de órgãos públicos e das atividades das forças armadas no setor, em especial, nos períodos de maior capacidade ociosa – como na segunda metade dos anos 70 e 80. Foi quando as incursões de órgãos públicos no setor era motivo de críticas das entidades de construção: “Com a intensificação das críticas,

foram criadas restrições às atividades dos batalhões militares e outras agências estatais em obras” (CAMPOS, 2015, p. 269).

A terceira onda de campanha se deu ao longo do período de transição política, assinala Campos, que se inicia em 1974 e ocorre no contexto da estagnação econômica. No contexto em que o pacto político que levou ao golpe começa a se deteriorar, Campos aponta que alguns empresários da construção pesada iniciaram de forma mais recorrente e intensa a apresentação de reclamações e demandas, indicando que governos estaduais e municipais, e até mesmo a União, estariam atrasando reajustes para economizar recursos. Nessa fase surge o discurso do empreiteiro como vítima do governo. Além disso, reforçavam as teses do “gargalo da infraestrutura” – segundo a qual o desenvolvimento do país não poderia ocorrer sem investimentos em setores públicos estratégicos, como logística – e do “déficit habitacional”. O historiador afirma que a modernização do discurso dos empresários da construção não convergiu com as propostas de outros setores da economia: “Os empreiteiros não se engajaram de maneira tão firme quanto alguns industriais e representantes do setor financeiro na tese da desestatização, desburocratização e diminuição da atuação do Estado na economia (CAMPOS, 2015, p. 271), inclusive parte do setor foi abertamente crítico a essas ideias.

É nesse período que o historiador percebe um certo desacordo entre grandes e pequenas empreiteiras. As maiores viam nas privatizações oportunidades para aquisição de ativos estatais. É também nessa fase de transição da economia que pequenos empresários lançaram a campanha em defesa da “moralização das concorrências públicas”, aponta o historiador. Em meio ao processo de transição política, Campos aponta que a Associação para o Progresso de Empresas de Obras de Infraestrutura Social e Logística (Apeop) defendeu a tese de democracias nas concorrências, assegurando a participação das pequenas nas disputas licitatórias.

A campanha desaguou na Lei das Licitações, de 1993, que determinava medidas como a contratação das empresas que propusessem o menor preço para a obra. A lei não foi objeto de consenso entre os empreiteiros e houve polêmicas mesmo entre os empresários, sendo ela acusada, dentre outras coisas, de gerar disputa predatória que diminuía perigosamente as margens de lucro em função do princípio do menor preço. A campanha não teve o apoio aberto do Sinicon, sindicato que parece ter funcionado como *locus* de acerto de empresas nas licitações, e que tinha importante participação de grandes construtoras, as quais não só não eram adeptas, como eram alvos de campanhas. (CAMPOS, 2015, p. 273)

Campos assinala que os empreiteiros nem sempre atuaram de forma homogênea junto à sociedade civil e política. Diz o historiador, “a heterogeneidade, a concorrência e os desentendimentos no mercado da construção pesada às vezes levavam os empreiteiros para formas distintas de organização e aliança política” (CAMPOS, 2015, p. 277), incluindo outras

frações burguesas, grupos regionais e líderes políticos com bases mais diversas do que exclusivamente as empresas do setor. No que diz respeito às conexões empresariais dos empreiteiros, Campos destaca dois exemplos que considera emblemáticos: Odebrecht e Camargo Corrêa. A primeira estabeleceu, por exemplo, projetos conjuntos com o Banco da Bahia, Banco Econômico, TV Bahia e Correio da Bahia, sendo os dois últimos de propriedade de Antônio Carlos Magalhães. A parceria com as famílias banqueiras, assinala Campos, foi fundamental para a investida da empreiteira no setor petroquímico. Já a empreiteira paulista se destaca pelas relações com grupos ligados à FIESP, como Votorantim, Bradesco, Capuava, além dos políticos do estado.

Em especial no que diz respeito à transição do regime político, Campos assinala que empresários do setor investiram na atuação junto aos partidos políticos e parlamentares. Segundo o historiador, o *modus operandi* “se baseava no estabelecimento de conexões em vários partidos e na tentativa de influenciar os orçamentos da União, estados e municípios” (CAMPOS, 2015, p. 282). Comparativamente, no período da ditadura, o sucesso desse trabalho junto ao Executivo para assinatura de contratos e novos projetos era conquistado por meio das conexões com os oficiais das forças armadas.

Entender o *modus operandi* que se estabeleceu no período de transição levou aos primeiros grandes escândalos de corrupção enfrentados por empresas do segmento de construção civil – em especial, a Andrade Gutierrez e Odebrecht – no período pós-redemocratização, em 1992, no *impeachment* de Collor de Mello, e, em 1993, com os “Anões do Orçamento”¹⁸⁷. No episódio dos “Anões do Orçamento”, parlamentares de diferentes partidos faziam emendas parlamentares para a realização de grandes obras direcionadas, posteriormente, para as empreiteiras. Em troca, ganhavam “comissões”. A delação premiada do ex-diretor de Relações Institucionais da Odebrecht, Claudio Melo Filho, indica que a crise mudou a forma de atuação da empresa. Ao invés de negociar individualmente com os

¹⁸⁷ Considerado um dos primeiros grandes escândalos pós ditadura militar, o esquema conhecido como “Anões do Orçamento” se caracterizava pela manipulação de emendas parlamentares com o objetivo de desviar recursos públicos através de entidades sociais fantasmas ou por meio de empreiteiras. Foi descoberto quando o então assessor da Comissão de Orçamento José Carlos Alves dos Santos tornou público o funcionamento do esquema, que era comandado por João Alves, parlamentar morto em 2004 que ficou célebre por ter alegado a desculpa de ter ganho tudo na loteria esportiva. O caso aconteceu em 1993. Os parlamentares mais expressivos saíram da lista de investigação, recaindo a culpa apenas nos ocupantes do “baixo clero”. Disponível em <https://www.terra.com.br/noticias/brasil/politica/lembre-do-escandalo-dos-anoes-do-orcamento-que-completa-20-anos,3f1376212bd42410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>. Acesso em: 04 mar. 2021.

parlamentares em nível federal, os executivos passaram a pressionar diretamente governadores e prefeitos que, por sua vez, passaram a cobrar de suas respectivas bancadas¹⁸⁸.

Houve outros escândalos de corrupção logo no início da redemocratização antes dos Anões do Orçamento. O primeiro caso descoberto, lembra a jornalista Malu Gaspar, foi amplamente divulgado pela imprensa. Em 13 de maio de 1987, o colunista Jânio de Freitas, da Folha de São Paulo, publicou a denúncia que a concorrência da ferrovia Norte-Sul (Maranhão a Goiás) era uma farsa. Os lotes das obras, de antemão, estariam distribuídos entre as seguintes construtoras: Odebrecht, Mendes Júnior, Andrade Gutierrez, Queiroz Galvão, CR Almeida, Constran. Com a repercussão do escândalo, a concorrência foi cancelada (GASPAR, 2020, p. 99-100). A jornalista registra que esse escândalo foi um marco no relacionamento de Emílio Odebrecht com a imprensa. Apesar de nenhuma empreiteira ter sido punida pela crise, a Odebrecht ficou com o trauma da reputação abalada.

Antes a empreiteira só respondia a denúncias ou questionamentos incômodos com notas oficiais ou anúncios pagos. Seus executivos não falavam com jornalistas. Partia-se do princípio de que só o cliente ou o governo se pronunciavam. Até porque, na ditadura, não era necessário explicar muita coisa. Com a abertura democrática, as coisas se complicaram. Além de convencer os políticos, era preciso conquistar a boa vontade da sociedade, e a Odebrecht começou a desenhar uma política de relações públicas. (GASPAR, 2020, p. 102).

Emílio Odebrecht¹⁸⁹, em entrevista concedida ao Jornal do Brasil, em 24 de maio de 1992, tentava explicar a atuação da Odebrecht diante das acusações de contribuir com o esquema de corrupção de Paulo César Farias durante o governo Collor. Questionado se já havia subornado alguém, respondeu:

Essa é a pergunta que... primeiro vamos analisar o que é subornar...(...) Então, o que é hoje a corrupção nesse país? Eu acho que a sociedade toda é corrompida e ela corrompe. Hoje para o sujeito resolver alguma coisa, para sair de uma fila do INPS, encontra os seus artifícios de amizade, de um presente ou de um favor. Isso é considerado um processo de suborno. O suborno não é um problema de valor, é a relação estabelecida. (*apud* CAMPOS, 2015, p.28)

Nessa mesma entrevista, Emílio Odebrecht justifica as ações do grupo empresarial alegando que “era a forma como as coisas funcionavam”, assumindo como agia para que um determinado “processo [não] durma na mesa”. As “coisas” continuaram funcionando da mesma

¹⁸⁸ Disponível em: <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/anoes-do-orcamento-fizeram-odebrecht-mudar-estrategia-no-congresso-diz-delator/>. Acesso em: 10 jun. 2017.

¹⁸⁹ Foi sucedido na direção da empresa pelo filho Marcelo Odebrecht em 2008. Voltou a ter participação mais direta na gestão da companhia quando o sucessor foi preso, em 2015, como um dos desdobramentos da operação Lava Jato.

forma nos anos subsequentes, como indicou o mesmo Emílio Odebrecht durante o depoimento de delação premiada divulgado na imprensa em 17 de abril de 2017. Ele afirmou: “o que nós temos no Brasil não é um negócio de cinco anos, dez anos. Nós estamos falando de 30 anos”. Durante a fala, Emílio Odebrecht, inclusive, se mostra surpreso e, de certa forma, magoado com o que chama de “demagogia da imprensa”.

Emílio Odebrecht: Isso. Então, tudo o que está acontecendo é um negócio institucionalizado. Era uma coisa normal. Em função de todos esses números de partidos onde o que eles brigavam... Era por quê? Por cargos? Não. Todo mundo sabia que não era. Era por orçamentos gordos. O que eles queriam era orçamentos gordos. Ali, então, os partidos colocavam seus mandatários com a finalidade de arrecadar recursos para o partido e para os políticos. É há 30 anos que se faz isso. (...) o que me surpreende é quando eu vejo todos esses poderes, a imprensa, tudo, realmente, como se isso fosse uma surpresa. Olhe, me incomoda isso. Entendeu? Não exime em nada a nossa responsabilidade. Não exime em nada a nossa benevolência. Não exime em nada que nós, praticamente, passamos a olhar isso como normalidade porque 30 anos... é difícil as coisas não passarem a ser normais. Agora, os mais velhos, chefes, os da minha geração, me perdoem, eu não aceito essa omissão. Não aceito. E de nenhuma área. É importante que haja a compreensão disso. Isso é uma realidade. E a própria imprensa. Vamos botar em panos claros, quer dizer, essa imprensa sabia disso tudo e fica agora com essa demagogia. Me perdoe. Eu realmente acho que todos deveriam fazer uma lavagem de roupa nas suas casas.¹⁹⁰

O jornal *Folha de São Paulo*, no obituário do fundador da empresa Norberto Odebrecht, publicado no periódico em 19 de julho de 2014¹⁹¹, é ilustrativo ao rememorar episódios que marcaram a reputação da empreiteira na década de 1990. O jornal relembra que a Odebrecht teria contribuído para o esquema do tesoureiro PC Farias e foi acusada de manipular concorrências e a gestão do orçamento. Na época, o então senador e relator da CPI, José Paulo Bisol, chegou a afirmar que a Odebrecht dirigia um cartel de corrupção das empreiteiras e que era um Estado paralelo e secreto¹⁹². A companhia reagiu classificando as acusações como levianas. Outra declaração célebre do empresário falecido foi a resposta à pergunta se algum funcionário tinha cometido irregularidades. À qual, ele respondeu: “Se cometeu, é porque foi forçado por aquele que ele tem que satisfazer [o cliente], quase sempre o governo”¹⁹³.

¹⁹⁰ Trecho transcrito do vídeo disponível em https://brasil.elpais.com/brasil/2017/04/14/politica/1492192630_931956.html, acesso em 07 de março de 2021.

¹⁹¹ Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/07/1488680-norberto-odebrecht-aproveitou-as-privatizacoes-e-encarou-escandalos.shtml>, acesso em 17 de novembro de 2016.

¹⁹² “Não é um poder paralelo. É superior. O Estado brasileiro é instrumento nas mãos dele”. Aspas de Bisol, de acordo com os jornais da época. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/1/27/brasil/38.html>, acesso em 17 de novembro de 2016.

¹⁹³ Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/paywall/login.shtml?https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/07/1488680-norberto-odebrecht-aproveitou-as-privatizacoes-e-encarou-escandalos.shtml>. Acesso em 03 de março de 2021.

A frase acima ilustra o agente privado como uma espécie de vítima do modelo existente. O discurso segue sendo adotado como uma estratégia de defesa da companhia para refazer a sua reputação. Em depoimento recente à Justiça Eleitoral, no depoimento para cassação da chapa Dilma-Temer, Marcelo Odebrecht teria afirmado: “Eu não era o dono do governo, eu era o otário do governo. Eu era o bobo da corte do governo”¹⁹⁴. As práticas e as estratégias empresariais da Odebrecht caminharam, de um modo geral, *pari passu* ao Estado, sobretudo se considerarmos os escândalos mais recentes que envolvem a empresa na operação Lava Jato. Quando Marcelo Odebrecht foi preso em junho de 2015, seu pai, Emílio, teria ameaçado: “É para resolver essa lambança. Ou não haverá República na segunda-feira”¹⁹⁵. Outra frase atribuída a ele antes da prisão propriamente dita de seu filho foi: “Se prenderem o Marcelo, terão de arrumar mais três celas (...) Uma para mim, outra para o Lula e outra ainda para a Dilma”. A delação premiada de Marcelo Odebrecht e outros executivos do grupo, homologada pelo Supremo Tribunal Federal, no início de 2017, ficou conhecida como “delação do fim mundo”.

Na tese *Corrupção e opinião pública: o escândalo da Lava Jato no governo Dilma Rousseff* (2017), a pesquisadora Érica Anita Baptista Silva evidencia como o escândalo político influencia a percepção sobre a corrupção e as atitudes políticas. Para tanto, avança na compreensão sobre a formação da opinião pública e a mídia nas funções de agendamento e enquadramento. No levantamento de Baptista, cuja metodologia se baseou em análise das revistas semanais (Carta Capital, Época, Isto É e Veja), a autora aponta que nas capas das revistas analisadas os quadros de referência indicavam a preferência por nomes e culpados, sempre evidenciando conflitos entre os atores. Ao analisar o conteúdo, ela registra os principais atores mencionados no período de 2014 a 2016 e, nesse sentido, chama atenção o maior protagonismo de figuras ligadas ao mundo político em detrimento de grandes executivos, à exceção de Paulo Roberto Costa.

¹⁹⁴ Disponível em <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,eu-era-o-bobo-da-corte-do-governo-disse-marcelo-odebrecht-em-depoimento,70001683598>, acesso em 27 de abril de 2017.

¹⁹⁵ Disponível em <https://epoca.globo.com/tempo/noticia/2015/06/marcelo-odebrecht-ameaca-derrubar-republica.html>, acesso em 04 de março de 2021.

Tabela 4 – Principais atores

Atores	%*
Lula da Silva	30,8
Paulo Roberto Costa	26,0
Dilma Rousseff	25,2
Alberto Youssef	21,9
José Dirceu	4,8
João Vaccari Neto	4,8
Marcos Valério	4,0
Total	123 notícias

* % em relação às notícias sobre a corrupção

Fonte: Tese de doutorado (Silva, 2017, p.172)

No caso em tela, a pesquisadora aponta justamente “a ausência de nomes recorrentes do setor privado, que registraram poucas menções em comparação aos demais, ainda que o envolvimento com o caso da Lava Jato tenha sido igual ou superior” (SILVA, 2017, p. 172). Em relação às principais instituições públicas e privadas, a Petrobras, indica Silva, foi a mais recorrente, como era de se esperar. A pesquisadora apresenta a lista das organizações privadas mais citadas no período analisado por ela:

Tabela 5 – Principais instituições privadas relacionadas por ano (%)
2014 a 2016

Empresas	2014	2015	2016	TOTAL
Andrade Gutiérrez	2,2	13,7	24,3	40,2
Camargo Corrêa	8,8	13,7	0	22,5
Construtora OAS	15,5	23,5	31	70
Construtora Odebrecht	2,2	25,4	27,5	55,1
Construtora UTC	6,6	27,4	31	65
Engevix Engenharia	4,4	11,7	10,3	26,4
Galvão Engenharia e Queiroz Galvão	4,4	17,6	13,7	35,7
Toyo Setal	4,4	5,8	0	10,2

Fonte: Tese de doutorado (Silva, 2017, p.172)

Silva registra que não comparou a cobertura midiática das revistas concentrando suas análises no somatório. De todo modo, ressalta como ponto comum a forma como este tipo de mídia priorizou a denúncia e a atribuição de culpa. Desse modo, as revistas cumpriram a função

esperada da mídia enquanto vigilância do poder público (Apud GUREVITCH, BLUMER, 1995). No entanto, houve a personalização da corrupção por meio da responsabilização dos agentes. Isso ganhou mais relevância em comparação ao esforço de compreender todo o sistema e os impactos para a sociedade. Nesse sentido, Silva afirma:

Os grandes prejudicados no caso da Lava Jato é a classe política, que perde em capital simbólico, em função da grande exposição e da responsabilização pelos crimes (...) o setor privado é citado na mídia realmente como ente ou pessoa jurídica. Os cidadãos, que têm a mídia como fonte de informação, tendem, em última instância, a associar a corrupção cada vez mais ao setor público e a responsabilizá-lo pelos crimes, a despeito da grande participação das empresas no caso da Lava Jato. (SILVA, 2017, p. 175)

Silva indica ainda que o julgamento iniciado na imprensa se amplia na opinião pública. Com isso, esse caráter denunciante deixou de “fornecer outras importantes explicações aos cidadãos, como os reais impactos da corrupção no dia a dia da sociedade” (SILVA, 2017, p. 175).

Cabe recuperar, para contextualização, a análise de Serge Halimi (1998), no ensaio *Os novos cães de guarda*, sobre como os meios franceses de comunicação de massa, embora se autoproclamem como “contrapoder”, estariam dominados por um jornalismo de reverência, por grupos industriais e financeiros e redes de convivência. Haveria um grupo de jornalistas onipresentes que se constituem como os novos cães de guarda do sistema econômico. Segundo Halimi (1998), as questões que estruturam o *lead* de uma notícia raramente são formuladas quando se trata de informar sobre a informação. A partir dessas críticas, o autor visa denunciar o caráter fictício do pluralismo exibido pela imprensa. Diz Halimi:

Poucos temas são tratados de forma tão prolixa e, frequentemente, de maneira decepcionante, quanto as relações entre mídia e poderes. Onde? Quem? Quando? O quê? Como? Por quê? Essas questões que, segundo parece, deveriam estruturar qualquer informação só raramente são formuladas quando se trata de informar... sobre a informação. (HALIMI, 1998, p.20)

Nesse jornalismo de reverência, diz ainda o autor, o sucesso, para os diretores da informação, “continua sendo, antes de tudo e sempre, conseguir que um decididor qualquer venha a expressar o que pretender e quando achar melhor, mas em exclusividade, no órgão de imprensa dirigido por eles” (HALIMI, 1998, p. 23). O autor traz o contexto da mídia francesa e internacional décadas atrás, mas sua análise precisa contribuir com pontos interessantes para a reflexão sobre a Lava Jato. Se, por um lado, esse jornalismo de reverência é muito tangível quando se trata dos procuradores e do então juiz Sérgio Moro, por outro, cabe aprofundar a reflexão de como a imprensa nacional tratou parte da elite econômica do país quando esta, de repente, foi presa e se viu “atrás das grades”, conforme foi amplamente alardeado pela

imprensa. A partir da análise de Singer (2018), podemos entender também a imprensa no jogo do conjunto de tensões interburguesas. A grande mídia, nesse sentido, agiu como um importante ator na consolidação discursiva da frente única antidesenvolvimentista que, de certa forma, essas grandes empresas ligadas ao setor de construção civil representavam (mesmo que, nos bastidores, esses empresários tivessem tensões perante o governo Dilma).

A questão do escrutínio público de empresas privadas foi alvo da reflexão de Mike Owen Benediktsson em *The deviant organization and the bad apple CEO: ideology and accountability in media coverage of corporate scandals* (2010). Ao analisar a cobertura de 521 jornais norte-americanos sobre escândalos ocorridos nos Estados no período de 2000 a 2003, o autor buscou compreender o papel da mídia na identificação e construção dos crimes de colarinho branco.

De acordo com Benediktsson, analisar a cobertura midiática ajuda a entender como o desvio organizacional é tratado pela imprensa, além de ajudar, ainda, o entendimento das estratégias de controle de danos empreendidas pelas organizações. É por meio desta interação que se produz entendimentos públicos sobre os delitos organizacionais, assinala o autor. Afinal, os jornalistas são peças fundamentais na construção de uma compreensão pública sobre economia e do crime. Dentre os resultados identificados por Benediktsson ao entender este processo de escrutínio público, o autor aponta a tendência de mais atenção a julgamentos e à punição individual em detrimento do desvio da organização como um todo. Isso favorece percepção da existência de uma “maçã podre” no sistema, enfatizando a culpabilidade individual, em vez da corrupção endêmica.

Benediktsson chama atenção para duas grandes linhas no pensamento dos estudos sobre o tratamento que a imprensa dedica aos desvios corporativos. A primeira entende a mídia como “cão de guarda” que pode errar seja por excesso de zelo ou sensacionalismo em suas reportagens. A segunda perspectiva entende que o fato de a própria mídia estar implicada em uma cultura corporativa a torna insuficientemente vigilante. Independentemente da perspectiva, o grande eixo temático se constitui na configuração do escândalo a partir de elites corporativas e no quanto os escândalos provocam um declínio persistente na confiança tanto do mercado quanto da sociedade.

Dentre os achados da sua pesquisa, Benediktsson ressalta que os malfeitos das “pessoas jurídicas”, ou seja, a empresa propriamente dita (o ator organizacional), tendem a encontrar a leniência nos tribunais e nas agências governamentais. O foco não se concentra nos desvios organizacionais, sendo priorizada atenção em atos individuais de irregularidades ao invés da negligência organizacional, mesmo quando uma organização é possivelmente mais culpada do

que qualquer indivíduo (BENEDIKTSSON, 2010, 2194). Outro resultado identificado é a tendência de concentração da cobertura nas alegações iniciais das denúncias apresentadas por procuradores, com as repercussões e conclusões judiciais menos atrativas jornalisticamente. E, por fim, o autor identificou a força dos editoriais políticos na cobertura do escândalo por parte dos jornais. E, nas decisões editoriais, parece prevalecer o olhar pela responsabilidade individual.

A descoberta mais notável apresentada aqui é que o endosso político editorial provou ser um forte determinante da cobertura de escândalos, sugerindo que a ideologia política da equipe editorial do jornal estava associada às decisões de cobrir ou não escândalos corporativos de grande escala. (...) esses resultados sugerem que pode haver um certo grau de consenso nas decisões editoriais de controle sobre escândalos corporativos e uma visão que muda o foco das diferenças na abordagem jornalística para os eventos específicos que ocorrem à medida que um determinado escândalo se desenrola. Quando executivos corporativos individuais são submetidos a um escrutínio de alto nível, é prática comum para os malfeitores organizacionais minimizar a publicidade negativa punindo as maçãs podres e evitando qualquer outro evento gerador de notícias, acordos silenciosos e ações judiciais dirigidas à corporação. (BENEDIKTSSON, 2010, 2202).¹⁹⁶

A partir do relato de diferentes casos, Benediktsson indica como a cobertura midiática de cada escândalo e o escrutínio público dá o tom da estratégia corporativa adotada. Quando a organização – pessoa jurídica – opta por colaborar com a Justiça, de certa forma, a responsabilidade pelo escândalo se torna do executivo afastado que tomou tais decisões. É uma espécie de jogo de soma zero na qual qualquer má-fé que possa ser atribuída diretamente à maçã podre se torna argumento contra uma praga que afetava uma árvore, em uma tradução livre das palavras do autor (BENEDIKTSSON, 2010, 2202). As evidências das pesquisas realizadas por Benediktsson não indicam que grandes empresas de mídia suprimem a cobertura de crimes corporativos durante esses momentos de crise generalizada, independentemente de questões publicitárias. Também não parece que laços sociais entre as empresas protagonistas dos escândalos e as de mídia sejam suficientes para afetar a cobertura dos jornais. Tampouco, o autor percebe uma “eventual” proteção às elites locais por meio da limitação do escândalo.

¹⁹⁶ Tradução livre. Texto original: the most notable finding presented here is that editorial political endorsements proved to be a strong determinant of scandal coverage, suggesting that the political ideology of a newspaper's editorial staff was associated with decisions to cover or not to cover large-scale corporate scandals. (...) these results suggest that a degree of consensus may exist in editorial gatekeeping decisions concerning corporate scandals, and insight that shifts the focus away from differences in journalistic approach and toward the specific events that occur as a given scandal unfolds. When individual corporate officers come under a high level scrutiny, it is common practice for organizational wrongdoers to minimize negative publicity by punning the bad apples and avoiding any further news-making events, quietly settling and lawsuits aimed at the corporation. (BENEDIKTSSON, 2010, 2202).

Benediktsson identificou que à medida que aumentava a atenção do público à prevaricação corporativa, também aumentava a demanda por responsabilização pública. A opção das empresas por meio de seus Conselhos de Administração, foi redirecionar a atenção das irregularidades organizacionais para as individuais, culpabilizando os executivos e oferecendo à mídia um farto material com foco na exploração dos indivíduos. Ou seja, ao “sacrificar” CEOs corruptos – que se tornam personagens dessa narrativa do escândalo – para o escrutínio público, as organizações (“sem rosto” e, portanto, menos intrigante) jogam com a preferência da mídia pela cobertura do crime a partir de uma perspectiva mais dramática. Nas palavras do autor, em uma tradução livre, “o julgamento de um criminoso de colarinho branco individual pode proporcionar meses de drama jurídico fascinante, pontuado pelo depoimento de testemunhas importantes e novas revelações de irregularidades” (BENEDIKTSSON, 2010, 2207), ao passo que um release ou comunicado à imprensa com o anúncio de um acordo traz menos atrativos no que diz respeito à noticiabilidade.

A pesquisa de Benediktsson também indica que uma ampla crise de confiança nas elites econômicas tende a ser politizada de duas maneiras. Primeiramente, desencadeia compromissos ideológicos com visões diferentes sobre saúde econômica e responsabilidade. E, além disso, espalha-se por atores políticos em virtude de um entrelaçamento de elites que cruza fronteiras institucionais. Assim, o escopo da crise confunde os domínios econômico e político (BENEDIKTSSON, 2010, 2207). Para o autor, a pesquisa sobre crimes do colarinho branco deve olhar além da sala de reuniões executivas, do júri ou das páginas da seção de negócios. Isso porque há um processo que molda o tratamento social do desvio organizacional. O conteúdo da cobertura da mídia parece refletir não apenas julgamentos independentes sobre o valor das notícias, mas as tentativas concertadas de ações corporativas para moldar o conhecimento público e a opinião sobre crimes corporativos. Assim, a compreensão pública do crime do colarinho branco pode, em muitos casos, ser um produto de uma “afinidade eletiva” entre os interesses corporativos e o cálculo da mídia sobre o valor jornalístico.

Como singularidade da Lava Jato, registramos, mais uma vez, o forte viés político da força tarefa. Conforme assinalam Lopes, Albuquerque e Bezerra (2020), o processo eleitoral representaria a possibilidade de redenção da política pelo sistema de justiça. Isso ocorreria “por meio da materialização da conversão da opinião pública e do eleitorado ao projeto de renovação do sistema político e a possibilidade de dar continuidade ao avanço e ao aprofundamento da luta anticorrupção” (2020, p. 388). Esses itens da narrativa lavajatista sintetizariam uma visão redentora para o país. Segundo as autoras, essa ideia aliada à narrativa antipetismo e antissistema foram fortemente incorporados ao conteúdo produzido pela campanha de

Bolsonaro no 2º turno. Retomaremos as reflexões sobre corrupção e escândalo de forma mais detalhada a seguir neste capítulo.

3.3 O escândalo na sociedade contemporânea

A compreensão sobre a Lava Jato na história recente do Brasil está diretamente imbricada a uma análise mais detalhada sobre o papel da imprensa neste processo, conforme assinalam diferentes autores mencionados anteriormente (SANTOS, W., 2017; SINGER, 2018; KERCHÉ, FERES, 2018). Ao dar ampla visibilidade e projeção à operação, sem assegurar a devida pluralidade e diversidade de fontes, os veículos se tornaram peças-chave na construção do escândalo midiático. Ao eleger a corrupção como o inimigo comum a ser vencido e tomando por base o oficialismo – atestado por *releases*, comunicados e coletivas de imprensa –, a grande mídia estabeleceu uma forte parceria com as instituições de Justiça e contribuiu, de certo modo, para a desintegração institucional da vida política nacional.

O sociólogo John Thompson (2002) se dedica aos estudos de como a mídia transforma e cria novas formas de ação e interação, alterando as condições da vida social e política. Nesta direção, ele desenvolveu a *teoria social do escândalo*, considerando-o um fenômeno social da modernidade. Segundo o autor, o “escândalo se refere a ações ou acontecimentos que implicam certos tipos de transgressões que se tornam conhecidos de outros e que são suficientemente sérios para provocar uma resposta pública” (THOMPSON, 2002, p. 40).

O escândalo é analisado como uma característica da vida pública impactada pela nova amplitude do conceito de visibilidade. Tudo aquilo que está visível torna-se público. Portanto, entender a dinâmica do escândalo é compreendê-lo como um acontecimento capaz de afetar as fontes de poder em virtude de seu potencial devastador na reputação e no índice de confiança de pessoas e instituições. Enquanto lutas pelo poder simbólico que acontecem predominantemente no espaço público, o escândalo, nas palavras de Thompson:

(...) se tornou uma característica tão proeminente da vida pública nas sociedades modernas primariamente porque as pessoas que transitam pelo espaço público são muito mais visíveis que no passado, e porque a sua capacidade de traçar uma linha divisória entre sua personalidade pública e sua vida privada é muito mais limitada. Nessa era moderna de visibilidade midiática, o escândalo é um risco que ameaça constantemente tragar os indivíduos cujas vidas se tornaram o foco da atenção pública. (THOMPSON, 2002, p. 31)

É importante ressaltar que Thompson se preocupa em afirmar que, apesar do escândalo estar muitas vezes associado à corrupção, suborno e nepotismo, na verdade, são fenômenos diferentes e as relações entre eles são complexas e contingentes. A corrupção só se torna um

escândalo quando: (a) se torna pública; (b) se configura um alto grau de censura moral e sensibilidade em relação ao delito cometido e (c) se articula um discurso infamante, pois conforme destaca o autor: “uma revelação de atividades corruptas que não provoque resposta, não provoque uma condenação articulada ou reprovação, não dará origem a escândalo” (THOMPSON, 2002, p. 58). Ou seja, a reprovação do ato de corrupção deve ter força suficiente para adquirir ressonância e conseguir desencadear um escândalo. Mantê-lo em pauta depende das respostas, da natureza da corrupção, da publicidade gerada bem como dos demais conjuntos de circunstâncias sociais e políticas.

Thompson entende o escândalo midiático como um fenômeno moderno que se inicia no fim do século XVIII e se estende até hoje, estando estreitamente vinculado ao desenvolvimento dos meios de comunicação e aos impactos trazidos na transformação da visibilidade. Os meios de comunicação possibilitaram a transmissão da informação e do conteúdo simbólico às pessoas que não partilham o mesmo local espaço-temporal (THOMPSON, 2002, p. 63). Para ficar mais claro, o autor diferencia a publicidade tradicional de copresença da publicidade midiática. Na primeira, um acontecimento se tornava um evento público se ocorresse diante de uma pluralidade de indivíduos fisicamente presentes. Com o advento da publicidade midiática, a publicidade de uma ação ou acontecimento é independente da partilha de um lugar comum. É uma espécie de publicidade desespaçializada. As formas coexistem, mas o autor destaca nessa diferenciação como a ampliação e a transformação nas formas de tornar um acontecimento público trouxeram impacto no exercício do poder político.

Thompson aponta como a capacidade de os líderes políticos se apresentarem como seres humanos comuns criou a intimidade midiática, uma intimidade não-recíproca à distância. Com o desenvolvimento dos meios de comunicação, essas lideranças e instituições perderam a “aura” e a “majestade” que lhes eram garantidas pelo isolamento e pela distância que mantinham em relação às pessoas que governavam.

Thompson (2002) assinala ainda que é possível identificar a relação entre escândalos e mídia por volta do final do século XVI, primordialmente, na cultura do panfleto, na qual o escandaloso era empregado para caracterizar afirmações, alegações e acusações articuladas com a palavra imprensa. No entanto, as mudanças fundamentais que lançam as bases do escândalo midiático como um fenômeno moderno está no fim do século XVIII e gestação ao longo do século XIX. Esse processo aconteceu quando as mudanças econômicas e tecnológicas diminuíram os custos de impressão e o mercado de materiais impressos se expandiu. É quando surge o conceito moderno de notícia como algo a ser descoberto através de um processo de investigação (SCHUDSON, 2010) e ocorre a “separação” da notícia e do editorial de opinião.

Essa circulação massiva diminuiu a dependência da imprensa em relação aos partidos políticos, atenuando os vínculos entre esses dois atores. Por fim, a emergência do jornalismo como profissão criou os parâmetros de um *ethos* profissional que define os princípios da boa prática jornalística. Para Thompson, o fato e o entretenimento foram ideias gêmeas da emergente profissão jornalística (THOMPSON, 2002, p. 82).

A consolidação do escândalo midiático, segundo Thompson, se dá no século XX. É quando os acontecimentos são constituídos e se estendem muito além das ações ou transgressões originais que os constituem. A veiculação pela mídia se torna parte constitutiva do escândalo. Ou seja, é preciso que as atividades “previamente ocultadas e moralmente vergonhosas”, para usar as palavras do autor, sejam reveladas e se desenrolem através da mídia. Nem sempre o clima midiático de desaprovação corresponde necessariamente à opinião dos leitores e espectadores. Thompson alerta para a possibilidade de a apresentação de juízos negativos ser apenas autorreferencial. Ainda assim, é importante destacar o quanto os meios de comunicação agem como provedores de evidências nos escândalos midiáticos. Os meios de comunicação fixam a informação em um suporte relativamente durável, permitindo que este conteúdo simbólico seja reproduzido através do tempo. O autor destaca: “Os escândalos midiáticos podem se tornar também dimensões sedimentadas da memória histórica, preservada em inúmeros materiais de mídia e podem ser reativadas de tempos em tempos” (THOMPSON, 2002, p. 101).

Thompson define a estrutura sequencial e aberta do escândalo midiático como pré-escândalo, escândalo propriamente dito, clímax e consequências. O resultado incerto e as especulações conduzem a uma batalha de confrontação estratégica de informação e contrainformação. Nesse desenrolar, se entrelaçam o contar e recontar de histórias sobre os acontecimentos (ou supostos):

Escândalos midiáticos são eventos narrativos prolongados, no sentido de que eles são constituídos em parte por um conjunto de narrativas midiáticas que vão sendo sempre mais aprimoradas e revisadas à medida que o acontecimento se desdobra. (...) Essa estrutura narrativa aberta, combinada com o caráter de interesse humano do escândalo como um conto de moralidade moderna, que faz com que o acompanhamento de escândalos seja uma fonte de prazer para alguns e um tópico de conversação para muitos. (THOMPSON, 2002, p. 107)

Para Thompson, é justamente por propiciar oportunidades para que as pessoas reflitam sobre considerações éticas e políticas que o escândalo se configura como uma espécie de fábula da moralidade moderna. O escândalo torna-se uma experiência midiática cuja percepção é condicionada pela maneira diferenciada de recepção.

Em sua análise, Thompson (2002) propõe uma taxonomia do escândalo, detalhando a natureza do escândalo político e as características dos escândalos sexuais, financeiros e de poder na esfera política. Escândalos políticos não são considerados especificidades das sociedades democráticas liberais. No entanto, estas reúnem aspectos que as tornam mais propensas ao fenômeno. Isso porque a política em uma democracia liberal se organiza em um campo de forças competitivas que disputam entre si. Nesse cenário, a reputação se torna um capital importantíssimo e um recurso vital para sucesso eleitoral. Há ainda a relativa autonomia da imprensa e o exercício do poder político que se dá pela regulamentação legal (Thompson, 2002, 129). Esse conjunto de características faz com que o escândalo político seja capaz de minar o capital simbólico do qual o exercício do poder político depende: reputação, sendo esta uma condição tão necessária e importante de eficiência política quanto uma boa organização partidária e forte apoio financeiro. O que entra em cena é a credibilidade das lideranças, e a mídia se configura como arena central de disputa pelo poder simbólico.

É nesse contexto de análise que Thompson entende a maior frequência do escândalo político a partir das transformações nas maneiras e no quanto as atividades dos líderes são avaliadas e radiografadas no domínio público. Não houve um declínio nos padrões morais dos políticos, mas registra-se, de fato, uma mudança nos códigos e convenções morais empregadas na avaliação do comportamento dos políticos e na forma como estes conduzem a vida pública. (THOMPSON, 2002, p. 141). Com isso, o escândalo político se tornou uma característica endêmica da política contemporânea e um risco inerente para aqueles que transitam no espaço público. A conformação deste escândalo, no entanto, varia a partir do conjunto de convenções e expectativas de cada nação.

Há uma pluralidade de culturas políticas do escândalo, cada uma delas caracterizada por suas próprias tradições distintivas, seu próprio estoque de procedimentos e memórias coletivas e seu conjunto de convenções e expectativas constantemente em mudança (THOMPSON, 2002, p. 151).

Enquanto lutas pelo poder simbólico travadas no espaço público, os escândalos se constituem, assinala Thompson, por ações e atos de falas de indivíduos e organizações, que expõem, afirmam e condenam, construindo uma narrativa na qual os atributos em jogo são a reputação e a confiança. Estas não são necessariamente destruídas ou totalmente enfraquecidas, mas os escândalos têm capacidade de esvaziá-las em diferentes graus, corroendo as relações de confiança que configuram o campo político. Avaliar o impacto reputacional do escândalo depende do conjunto de características dentro das quais os mesmos acontecem.

3.3.1 O escândalo e a Lava Jato como um pseudoevento na torrente midiática

Considerando a reflexão de Thompson sobre o escândalo midiático, podemos compreender a Lava Jato como um fenômeno a partir do conceito de pseudoevento proposto por Daniel Boorstin (2012). O pseudoevento é um acontecimento criado para ser transmitido e divulgado a partir da conveniência da mídia. Ou seja, não é espontâneo, sendo resultado de algo que foi, de certa forma, planejado. Para Boorstin, a questão se o fato é real se torna menos importante. Cabe saber se o evento é noticiável pela imprensa. Um pseudoevento tem a ambiguidade como marca e é, em alguma medida, uma profecia autorrealizável (BOORSTIN, 2012, p. 11-12)

Martino (2014), em uma leitura de Boorstin, indica que a principal preocupação do autor norte-americano é compreender como as imagens geradas sobre a realidade se tornam mais importantes do que a realidade em si. O ponto é que o conjunto de fatos pode inibir o conhecimento das coisas, levando a um conhecimento da imagem das coisas. Assim, “a lógica do pseudoevento não lida com a importância do fato, mas com o impacto que ele pode ter no público” (MARTINO, 2014, p. 166).

Boorstin busca compreender o pseudoevento no que diz respeito à sua dimensão relacionada a assuntos públicos e, assim, busca entender a própria produção jornalística. De acordo com o autor, a própria recusa de figuras públicas – ao proferir a frase “sem comentários – se tornou uma forma de dizer algo importante. Ou seja, a recusa em si se torna notícia. Além disso, a técnica de entrevista é estruturada inclusive para incitar o entrevistado a dar posicionamentos que soam como notícias e, assim, diz o autor, com potencial de até moldar a política nacional. Nesse sentido, o próprio jornalista gera a notícia.

Para Boorstin, a reputação dos jornalistas depende da capacidade de questionar figuras públicas de forma incisiva e ao mesmo tempo da colaboração voluntária destes atores. O autor aponta que o sistema de informação pública produz sempre notícias embaladas enquanto pseudoeventos. Isso gera confusão do que é realmente original em um evento. Diz o autor, “*more and more news events become dramatic performances in which "men in the news" simply act out more or less their prepared script*”¹⁹⁷ (BOORSTIN, 2012, p. 19). Com os pseudoeventos, há ainda uma confusão de papéis no qual o jornalista pode gerar o evento e o político compor a notícia. Isso torna mais complexa a avaliação do cidadão quanto à realidade. Boorstin afirma:

¹⁹⁷ Tradução livre: “mais e mais eventos de notícias tornam-se desempenhos dramáticos em que “homens nas notícias” simplesmente representam mais ou menos seu roteiro preparado”.

*“The citizen can hardly be expect to assess the reality when the participants themselves are so often unsure who is doing the deed and who is making the report of it”*¹⁹⁸ (BOORSTIN, 2012, p. 30). E, neste contexto, Boorstin assinala o “vazamento de notícias” como o exemplo mais admirável de entrelaçamento de papéis, sendo este mecanismo um pseudoevento por excelência. O autor assinala que o vazamento se tornou uma das principais formas de se gerar informações de forma planejada. Boorstin afirma:

(...) hoje em dia, o vazamento de notícias é uma das formas mais elaboradamente planejadas de emitir informações. É, obviamente, uma forma pela qual um funcionário do governo, com algum propósito claramente definido, faz um anúncio, faz uma pergunta ou faz uma sugestão¹⁹⁹. (BOORSTIN, 2012, p.31).

Outro ponto central da tese do autor é que pseudoeventos produzem mais pseudoeventos. Nesse caso, os vazamentos por serem, em geral, ambíguos, criam novas expectativas de notícias para o desenrolar da história. Torna-se mais atraente e traz uma ideia de intriga, bastidor, exclusividade.

A tarefa do repórter é encontrar uma maneira de tecer esses fios de irrealidade em um tecido que o leitor não reconhecerá como totalmente irreal. Algumas pessoas criticaram o vazamento institucionalizado como uma forma de contrainteligência doméstica inadequada na república. Tornou-se cada vez mais importante e é hoje a fonte de muitos dos relatos mais influentes da política atual (...) todo tipo de pseudoevento (sendo planejado) tende a se tornar ritualizado, com um protocolo e uma rigidez próprios. À medida que cada tipo de pseudoevento adquire essa rigidez, surgem pressões para produzir outras formas derivadas de pseudoevento que são mais fluidas, mais tentadoras e mais curiosamente ambíguas. Assim, à medida que a coletiva de imprensa (ela própria um pseudoevento) se formalizou, cresceu o vazamento institucionalizado. Claro que o político astuto ou o jornalista empreendedor sabe disso e sabe tirar vantagem disso. Raramente para engano total; mais frequentemente simplesmente para fazer mais "notícias", para fornecer mais "informações" ou para "melhorar a comunicação" (BOORSTIN, 2012, p. 32-33)²⁰⁰

¹⁹⁸ Tradução livre: “Difícilmente se pode esperar que o cidadão avalie a realidade quando os próprios participantes muitas vezes não têm certeza de quem está fazendo a ação e quem está fazendo o relato dela”.

¹⁹⁹ Texto original: “nowadays a news leak is one of the most elaborately planned ways of emitting information. It is, of course, a way in which a government official, with some clearly defined purpose, makes an announcement, asks a question, or puts a suggestion” (BOORSTIN, 2012, p.31).

²⁰⁰ Texto original: “The reporter's task is to find a way of weaving these threads of unreality into a fabric that the reader will not recognize as entirely unreal. Some people have criticized the institutionalized leak as a form of domestic counter-intelligence inappropriate in republic. It has become more and more important and is the source today of many of the the most influential reports of current politics (...) every kind of pseudo-event (being planned) tends to become ritualized, with a protocol and a rigidity all its own. As each type of pseudo-event acquires this rigidity, pressures arise to produce other, derivative, forms of pseudo-event which are more fluid, more tantalizing, and more interestingly ambiguous. Thus, as the press conference (itself a pseudo-event) became formalized, there grew up the institutionalized leak. Of course, the shrewd politician or the enterprising newsman knows this and knows how to take advantage of it. Seldom for outright deception, more often simply to make more "news", to provide more "information", or to "improve communication" (BOORSTIN, 2012, p. 32-33)

Boorstin fala a partir da realidade norte-americana da década de 1960, mas a sua análise pode ser aplicada no contexto da Lava Jato na história recente do Brasil. No caso da operação, a estratégia dos vazamentos, inclusive, foi amplamente utilizada como mecanismo para mantê-la viva, considerando o intervalo entre as fases. E, assim como assinala o autor, no contexto de um pseudoevento, qualquer declaração ou não declaração feita se tornava base de contradeculações ou recusas de novos comentários por terceiros. Tudo isso produz uma verdade ambígua.

No contexto da Lava Jato, vale ressaltar uma outra estratégia adotada pela força tarefa que, de certo modo, travou uma das etapas do protocolo de gestão de crises adotado pelas empresas. Conforme assinala Forni (2017), em crises geradas por documentos vazados, seja porque a informação traz segredos políticos ou econômicos, uma solução paliativa passa sempre por explicar o que vazou, uma vez que não importa mais, do ponto de vista da reputação, quem ou como vazou. No entanto, ao fecharem os acordos de leniência ou de delação premiada, as empresas e os executivos ficavam obrigatoriamente impedidos de falar sob pena de perder o benefício. Isso assegurou à força tarefa o domínio exclusivo da narrativa e, sobretudo, dos vazamentos seletivos.

Os pseudoeventos, segundo Boorstin, prosperam, em virtude, do desejo de sermos informados de todos os fatos e, inclusive, mais fatos do que realmente existem. Ou seja, há um apelo ao dever de saber. E, nesse sentido, é importante ressaltar a diferença do pseudoevento em relação à propaganda que, de acordo com o autor, se alimenta da nossa disposição de sermos inflamados e estimulados. A propaganda substitui os fatos pela opinião ao passo que os pseudoeventos são fatos sintéticos, que movem as pessoas indiretamente, a fazer julgamentos explícitos (BOORSTIN, 2012, p. 34).

No caso em análise, podemos entender como a operação se sustentou por meio de um conjunto de pseudoeventos, alimentando a cobertura midiática e, simultaneamente, partindo de uma forte base propagandística relacionada à agenda anticorrupção. Assim, enquanto pseudoevento, contribuiu para que os fatos parecessem sempre mais ambíguos, especulativos, sutis e escusos; enquanto a propaganda simplificou a pauta da corrupção. E, aqui, retomando a análise de Boorstin, temos uma nova ambiguidade no caso da Lava Jato. Enquanto a propaganda simplifica a experiência, os pseudoeventos a complicam (BOORSTIN, 2012, p. 35), e outra característica, ressaltada pelo autor, é o quão interessantes e atrativos podem ser os pseudoeventos quando comparados aos eventos espontâneos.

Boorstin recupera ainda o conceito de estereótipo proposto por Lippmann (1922), entendendo este como um padrão que nos ajuda a compreender o mundo. Esse diálogo

conceitual é importante para registrar que, ao passo que os estereótipos estreitam e limitam a experiência com fins de facilitar a compreensão e o entendimento, os pseudoeventos têm a função de justamente dramatizar a experiência para torná-la mais interessante, sempre nova e satisfatoriamente ilusória. Os pseudoeventos apresentam um conjunto de características que os definem, e o quadro abaixo busca ilustrar, com exemplos, como a Lava Jato preenche os requisitos propostos.

Quadro 2 – Caracterização da Lava Jato enquanto pseudoevento (continua)

Características do pseudoevento	Lava Jato enquanto pseudoevento
São teatrais. Criam suspense e adotam formas dramáticas conhecidas do público.	A estruturação da operação a partir de fases bem como a estruturação de coletivas com frases de efeito cumpriram esse papel. O release da coletiva quando houve a primeira leva da prisão dos executivos, em novembro de 2014, registrou, por exemplo, a frase reproduzida à exaustão no noticiário: “Hoje é um dia republicano. Não há rosto nem bolso. Todos somos iguais e quem comete algum tipo de ilícito deve ser punido igualmente” ²⁰¹ , atribuída ao procurador regional da República Carlos Fernando dos Santos Lima.
São planejados para serem disseminados de forma fácil e simples com participantes definidos a partir do interesse noticioso e da dramaticidade (notório interesse)	A prisão dos executivos e de políticos expressivos bem como o fácil discurso sobre corrupção na política evidenciam essa característica.
Pode ser repetido e divulgado à vontade	O mesmo modus operandi da operação se repetiu ao longo de 79 fases.

²⁰¹ Disponível em <http://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/mpf-participa-de-mais-uma-etapa-da-lava-jato>, acesso em 24/07/2021.

Quadro 2 – Caracterização da Lava Jato enquanto pseudoevento (conclusão)

Dimensão comercial bem definida, ou seja, há interesse em disseminar, ampliar, anunciar e exaltá-los como eventos que valem a pena assistir ou acreditar.	Canais de notícias e até mesmo os telejornais de canais abertos ampliaram suas audiências ²⁰² , atingindo picos de audiência em momentos muito esperados como, por exemplo, o depoimento do ex-presidente Lula na audiência com Sérgio Moro.
São planejados para inteligibilidade. De certa forma, assinala Boorstin, é reconfortante ter um assunto político que desperte a fácil compreensão. A ênfase na dramaticidade faz com que a performance importe mais do que a proposta real.	A Lava Jato foi sintetizada como a luta contra a corrupção a despeito do viés punitivista para um determinado grupo partidário. Parte do debate ficou se o triplex do Guarujá ou o sítio de Atibaia eram ou não do Lula.
Conhecer o pseudoevento se torna o teste de ser informado	Repetida à exaustão no noticiário era quase impossível não saber do que se tratava a Lava Jato. Mas era saber dos últimos acontecimentos ou as expectativas para as próximas fases tornava-se o aval de domínio do assunto.
Crescem em progressão geométrica e, assim, quanto mais se conhece um pseudoevento, mais o indivíduo é levado a acompanhar o assunto.	Ao todo, a Lava Jato totalizou 79 fases com muitos vazamentos entre elas. O vazamento era uma forma de manter viva no noticiário o tema, as expectativas e o clima de suspense.

Fonte: elaboração própria a partir do referencial teórico de Boorstin (2012)

A imagem corporativa também é alvo da reflexão de Boorstin. Segundo o autor, nenhuma imagem positiva o é para a integralidade de públicos de uma empresa e, assim, as características da imagem corporativa dão pistas sobre o pensamento imagético da contemporaneidade. Enquanto o pseudoevento traz elementos do mundo de fato, a imagem está no mundo do valor. A imagem se configura como um pseudoideal, constituindo-se como uma “personalidade” pública visível. Forma-se uma imagem sintética que foi planejada e criada especialmente para servir a um propósito, causando uma determinada impressão.

Como afirma Boorstin, a imagem pode sempre ser mais ou menos sintetizada, adulterada, reparada, remodelada e melhorada, independentemente (embora não totalmente independente) do original da qual é ela um retrato público (BOORSTIN, 2012, p.187). A

²⁰² Disponível em https://jc.ne10.uol.com.br/canal/cultura/imagem-e-som/noticia/2017/05/17/audiencia-da-globonews-cresceu-161_porcento-com-cobertura-da-lava-jato-284062.php. Acesso em 24/07/21.

imagem precisa ser verossímil – representando a instituição ou a pessoa imaginada – e, portanto, nada adianta se as pessoas não acreditarem nela. A imagem é também passiva e se constitui como um tipo ideal, que se torna real ao se tornar pública. Nesse processo, Boorstin aponta que o verdadeiro esforço em relação a uma imagem não é da corporação como um todo, mas dos especialistas e executivos que fizeram a imagem e que são seus principais guardiães (BOORSTIN, 2012, p. 188).

Quando a imagem não se encaixa é preciso reconstruí-la. Diz o autor: *“a corporation which decides to rebuilt its image has decided less on a change of heart than on a change of face. Once the image was constructed, the object was to make the corporation, its products, and, hopefully, its customers, all fit neatly into the picture”* (BOORSTIN, 2012, p.189)²⁰³. Uma vez construída uma imagem corporativa positiva, a empresa segue seus negócios, evitando escândalos ou qualquer informação pública que desacredite a sua imagem e reputação na perspectiva de Boorstin. Assim, o autor assinala o quanto a imagem também é ambígua, ficando entre a expectativa e a realidade, flutuando entre imaginação e sentido. E, nessa perspectiva, Boorstin aponta o quanto desmascarar uma imagem torna-se interessante enquanto pseudoevento.

De acordo com Boorstin, invertamos as formas tradicionais de pensar sobre a relação entre imagens e ideais e, assim, em vez de pensar que uma imagem era apenas a representação de um ideal, passamos a ver o ideal como uma projeção ou generalização de uma imagem (BOORSTIN, 2012, p. 201). O ideal é uma abstração. Quando falamos da propaganda, o anúncio combina o pseudoevento com o pseudoideal (BOORSTIN, 2012, p. 211). Nesse sentido, as declarações publicitárias cumprem alguns apelos como não serem nem verdadeiras, nem falsas ou se tornarem profecias autorrealizáveis que consiste, segundo Boorstin, na “arte de tornar as coisas verdadeiras dizendo que são” (BOORSTIN, 2012, p.215). Ainda sobre o referencial teórico de Boorstin, cabe ressaltar que o autor ilustra o quanto a opinião pública deve ser igualmente compreendida como uma espécie de pseudoevento cujo propósito primário é ser relatado. Diz o autor:

As expressões da opinião pública se tornaram as mais poderosas, interessantes e misteriosas dos pseudoeventos. Quanto mais fabricada e artificial a opinião pública -

²⁰³ Tradução livre: “Uma empresa que decide reconstruir a sua imagem decidiu menos por uma mudança de atitude do que por uma mudança de rosto. Uma vez construída a imagem, o objetivo era fazer com que a corporação, seus produtos e, com sorte, seus clientes, se encaixassem perfeitamente na imagem” (BOORSTIN, 2012, p.189).

fiel à lei dos pseudoeventos - mais interessantes e estimulantes se tornam as notícias sobre ela (BOORSTIN, 2012, p.234)²⁰⁴.

Nesse sentido, a opinião pública – enquanto uma expressão do público – torna-se cada vez mais uma imagem na qual o público encaixa a sua expressão. E, assim, a opinião pública se enche do que já existe. Nas palavras do autor, “são as pessoas que se olham no espelho” (BOORSTIN, 2012, p.238).

O escândalo, enquanto pseudoevento na sociedade, se inscreve na torrente midiática, na qual estamos submetidos a um fluxo contínuo e abundante de histórias e narrativas. No que diz respeito à compreensão do escândalo enquanto um fenômeno espetacular que fomenta um conjunto de experiências e sensações, as reflexões de Todd Gitlin (2003) ajudam a compreender o processo de intensificação de ressonância das histórias e sentidos. Na obra *The Whole World is Watching* (2003), o autor ressaltou como a mídia consegue multiplicar (e também diminuir ou mesmo anular a importância) um acontecimento, agindo de forma mais influente na nossa vida cotidiana ao trazer para o espaço privado os acontecimentos da vida pública. O noticiário, nesta perspectiva, mais do que um espelho do mundo, apresenta-se como um pacote de ideias e ideologia e que serve como um lastro social para anúncio de mudanças sociais. A sociedade da informação se caracteriza pela centralidade das mídias na nossa vida, que, como assinala Gitlin, consideramos de um modo geral como canais de informação enquanto se configuram efetivamente como “condutos de um modo de vida identificado com a racionalidade” (Gitlin, 2003, p. 14). A sociedade da informação se constitui também como uma sociedade do sentimento e da sensação.

Passamos a nos preocupar demais com o que sentimos e com a rapidez com que podemos mudar nossos sentimentos. As mídias são meios. Visamos, através das mídias, a gratificar e a saciar a nossa fome convidando imagens e sons a entrar em nossa vida, fazendo-os ir e vir com facilidade numa busca interminável de estímulos e sensações. Nosso negócio principal não é a informação, mas a satisfação, o maior dos sentimentos (...) Até a busca de informações inclui a busca do prazer de encontrá-la – ou seja, a busca de um sentimento. (GITLIN, 2003, p.14)

Nessa perspectiva, Gitlin nos diz que o mais importante nas comunicações em meio às quais vivemos é que, a despeito de mentiras ou distorções, as mídias saturem o nosso modo de vida com uma promessa de sentimento, ainda que não consigamos identificar como nos

²⁰⁴ Texto original: “Expressions of public opinion became among the most powerful, the most interesting, and the most mysterious of pseudo-events. The more fabricated and factitious public opinion became - true to the law of pseudo-events - the more interesting and titillating the news about it become” (BOORSTIN, 2012, p.234).

sentimos a respeito dos lotes de imagens que jorram de forma contínua no dia a dia. A Lava Jato enquanto fenômeno midiático foi uma torrente e, como tal, não tinha emendas, evidenciando uma certa unidade no seu funcionamento. Estava no noticiário, nos memes, podcasts, no cinema por meio de séries e filmes e até mesmo nas marchinhas de carnaval. Havia o compartilhamento de uma pauta automática. A complexidade deste fenômeno é difícil de descrever, mas Gitlin contribui para inserirmos a operação nesse apanhado de mídias. Diz o autor: “seja qual for a diversidade dos textos, as mídias partilham, em boa medida, uma textura (...) real e irreal, presente e ausente, descartável e essencial, dispersante e absorvente, sensacional e tediosa, emocional e anestésico” (GITLIN, 2003, p. 16).

O efeito dessa torrente midiática sobre comportamentos e ideias ocorre não por conta de cada exposição considerada isoladamente, mas, sobretudo, pela repetição exaustiva. Mais do que representações, mídias nos trazem promessas. Para Gitlin, diante da saturação é difícil discriminar o que é trivial e o que se constitui excepcional nesta economia política da atenção. Diz o autor: “se a vida política quiser competir com o entretenimento pela escassa atenção, terá de produzir narrativa, melodrama, choques emocionais contínuos – em termos ideais, em escândalos gigantescos” (GITLIN, 2003, p.225). Nesta afirmação, o norte-americano utiliza como exemplo o caso Lewinsky²⁰⁵, que trouxe a discussão da fronteira entre a conduta pública e a privada do então presidente Bill Clinton. O escândalo presente no noticiário ocorre em certa medida em câmera lenta e, como nos diz o autor, consegue “fazer a população prestar um tipo de atenção a pelo menos uma versão dos acontecimentos públicos”. (GITLIN, 2003, p. 226).

Embora, no total, os espetáculos contínuos não sejam nenhuma dádiva à democracia, têm um aspecto peculiar que pode ajudar a explicar sua sedução e suas consequências. Durante esses episódios, as pessoas podem sentir-se não só cativadas como aliviadas. Afinal, a saga contínua tem a virtude da morosidade. (...) O apresentador declara sem fôlego: “Acabou de chegar”, o comentarista polemiza e exige mudanças, surgem epifanias – momentos de revelação e demonstração, resoluções parciais, pistas falsas e verdadeiras – mas no principal, a história move-se como uma geleira. Como a novela, não exige atenção absoluta. A notícia “real”, a “última”, vai reciclar-se dali a uma hora, se não mais cedo. (...) Só numa emergência em andamento – como o período que se seguiu aos ataques ao World Trade Center e ao Pentágono em 11 de setembro de 2001 – a cobertura de saturação transmite muita informação prática. Em geral, as emoções fluem: tristeza, horror, raiva, medo. Não admira que os espectadores fiéis fiquem entorpecidos. (GITLIN, 2003, p. 226-227)

A consequência do que Gitlin considera rituais convulsivos propiciados nessa guerra em tempo real é um “vínculo emocional de primeira linha entre cidadãos e Estados” (GITLIN,

²⁰⁵ O escândalo político-sexual ocorreu na década de 1990. Mônica Lewinsky era estagiária da Casa Branca e, no período, mantinha relações com o então presidente Bill Clinton. É apontado como o primeiro grande escândalo comentado na era da Internet. Disponível em https://brasil.elpais.com/brasil/2019/08/08/tecnologia/1565254902_316396.html, acesso em 24/07/2021.

2003, p. 228). Quando a torrente triunfa, a evanescência torna-se regra e os sentimentos são facilmente descartados. Paixões são igualmente efêmeras. Nas palavras do autor, “o sentimento é tão convulsivo quanto a cobertura. O destaque de um tema projeta-se dramaticamente e depois afunda com a mesma dramaticidade” (GITLIN, 2003, p. 231).

Quando pensamos na relação da força tarefa da Lava Jato com a mídia, precisamos entender como esses dois atores se retroalimentaram. O escândalo que traz esse conjunto de sensações ao se tornar midiático criou essa torrente baseada na rapidez e na supersaturação. Ao evocar o sentimento de justiça pelo que, pela primeira vez na história do Brasil, corruptos e corruptores pagariam pelos seus crimes, a força tarefa trabalhou, sustentada pela grande mídia, no próprio imaginário da corrupção endêmica e exploratória que está na base da nossa fundação enquanto país. Seja curiosidade, horror, raiva, aborrecimento, frustração, entusiasmo, fadiga, sentimento de justiça ou injustiça, dificilmente, algum brasileiro passou incólume a esse escândalo. O conjunto de sensações só era possível porque vivemos alguns anos submetidos à cobertura midiática do escândalo, que se retroalimentava enquanto pseudoevento.

3.3.2 A corrupção como um discurso infamante

De acordo com Thompson (2002), para as atividades de corrupção se constituírem como escândalo, algumas condições devem ser preenchidas, a saber, tornar-se pública e provocar uma manifestação vigorosa de desaprovação. É preciso ainda que haja a articulação pública de um discurso infamante, ou seja, um “discurso moralizador que censura e reprova, repreende e condena, que expressa desaprovação das ações e dos indivíduos” (THOMPSON, 2002, p. 48). Nesse sentido, os escândalos político-financeiros pressupõem condições sociais específicas, sendo modeladas pela influência de fatores institucionais, legais e culturais (2002, p.199). No caso em análise, a operação Lava Jato, percebe-se claramente como o arcabouço jurídico-legal aliado à atuação política das instituições de Justiça na tentativa de produzir novos arranjos institucionais fomentou a agenda anticorrupção.

Vale lembrar que, na nossa história recente, o Mensalão se tornou um caso emblemático para pavimentar a Lava Jato e compreender a configuração da articulação discursiva sobre o escândalo político de corrupção o Brasil nos governos do PT. Por ocasião do Mensalão, o julgamento ficou restrito às lideranças políticas e aos operadores financeiros, sendo a condenação do publicitário Marcos Valério bastante alardeada pela imprensa. Com a Lava Jato e a lógica do “siga o dinheiro”, cria-se a percepção de que a fonte dos recursos que alimenta a corrupção está sendo, pela primeira vez, punida na história do Brasil. É justamente quando

executivos de grandes empresas são presos que a operação atinge um ponto de virada e maior visibilidade pública, sendo fortemente midiaticizados tanto as operações, quanto os vazamentos e os conteúdos das delações.

Figura 10 – Esquema de desvio de recursos da Petrobras divulgado pelo MPF



Fonte: <https://www.dw.com/pt-br/rastrear-dinheiro-%C3%A9-um-dos-maiores-desafios-da-lava-jato/a-18319671>

A partir do caso do Mensalão, Alessandra Aldé e Fábio Vasconcellos (2008) apontam que a mídia recorre aos escândalos como forma de atrair a atenção da audiência e de reafirmação da sua importância político-social. Os atores políticos, por sua vez, acionam a imprensa com o objetivo de construir percepções. Esse movimento, segundo os autores, configura um ambiente de oportunismo midiático na medida em que há uma relação de cooperação e dependência mútua entre esses dois campos. A luta dos atores políticos por oportunidades de visibilidade se amplia em virtude da cobertura “focada na responsabilização de pessoas na discussão de problemas estruturais da prática política, como o financiamento das campanhas” (ALDÉ; VASCONCELLOS, 2008, p. 62). A noticiabilidade do escândalo político aciona elementos espetaculares, personalistas e emocionais.

Para que um determinado acontecimento se transforme em escândalo político, a noticiabilidade e o valor-notícia das transgressões devem ser compartilhados pela imprensa e seus leitores, ingressando no circuito de notícias que pautam outros veículos e o debate público. (ALDÉ; VASCONCELLOS, 2008, p. 65).

Como consequência deste fenômeno, os autores indicam o quanto a atuação estratégica nesta lógica de oportunismo midiático reforça tendências individualistas, aspectos pessoais e sensacionais dos personagens em detrimento de debates mais amplos sobre questões públicas.

Ao mesmo tempo, a fragmentação partidária e a autonomia dos políticos em relação aos partidos, transforma o campo político em uma “arena de personalidades que incorporam em seus discursos demandas públicas (ALDÉ; VASCONCELLOS, 2008, p. 65).

Avritzer (2016) aponta o surgimento dos casos de corrupção das empreiteiras envolvidas na Lava Jato como consequências da retomada de grandes obras de infraestrutura sem a devida participação social. Para esse autor, trata-se do segmento econômico mais estagnado em relação a práticas sociais e econômicas na medida em que as formas de relação entre essas empresas e o governo, estabelecidas nos anos 1950 e 1960, não foram modificadas ao longo do tempo. O autor destaca: “licitações públicas com cartas marcadas, divisão de obras, cartéis e processos generalizados de *kickbacks* de triangulação de recursos fazem parte dessa relação”²⁰⁶ (AVRITZER, 2016, e-book).

Como assinala Fernando Azevedo (2010), o jornalismo político moderno tem nos escândalos políticos, no qual a corrupção individual ou sistêmica se insere, um dos seus principais elementos. De acordo com o autor, isso se explica, sobretudo, pelas teorias do cão de guarda e do valor-notícia. Enquanto a primeira se baseia na concepção liberal do papel da imprensa em fiscalizar o sistema político, a segunda traz a lógica da audiência e a noticiabilidade de um escândalo. Nem todo escândalo se configura como um escândalo midiático, pois para a entrada na agenda pública é preciso que repercuta e reverbere junto aos formadores de opinião. Para se manter na mídia, o escândalo deve trazer sempre novos fatos. “O tempo que cada escândalo se mantém na atenção pública depende da sua visibilidade na mídia e os danos (e favorecimento políticos) que produzem e variam de acordo com a gravidade das acusações e do enquadramento dominante adotado na cobertura da mídia” (AZEVEDO, 2012, p. 15).

Outro ponto ressaltado pelo autor é que, a despeito do discurso de independência e apartidarismo da imprensa, “o escândalo político na esfera do executivo ou do legislativo produz, com ou sem intenções e interesses políticos, consequências e efeitos colaterais na vida partidária e eleitoral” (AZEVEDO, 2012, p. 16). Um exemplo citado pelo cientista político é como, por ocasião do Mensalão, os campos político (a partir dos partidos de oposição) e jornalístico se retroalimentaram para formatar e definir a *agenda-setting* da campanha presidencial.

²⁰⁶ *Kickbacks* seria este esquema de pagamento de propinas em que há uma comissão paga de forma ilegal ao funcionário da empresa que contratou o serviço da empresa fornecedora.

Há um previsível *feedback* entre a mídia que cobre e investiga o escândalo e os grupos políticos interessados em jogar lenha na fogueira, faturar o desgaste dos adversários e prolongar a sua agonia política na mídia e na opinião pública (...) A retroalimentação entre a mídia e os partidos de oposição pode até ser ocasionalmente concertada por interesses políticos e eleitorais comuns entre proprietários de mídia, editores e políticos (e aí está a origem de todas as teorias conspiratórias), mas o mais provável é que ela ocorra pura e simplesmente porque os governos, partidos ou políticos vítimas dos escândalos políticos midiáticos sangram perante a opinião pública feridos pelos seus próprios erros e esse espetáculo aumenta a audiência da mídia e o capital político dos partidos de oposição. (AZEVEDO, 2014, p. 19)

No caso da Lava Jato, percebemos, sobretudo, o protagonismo da força tarefa da Lava Jato e seu viés “justiceiro” utilizando, principalmente, a imprensa para fazer sangrar políticos, em especial aqueles ligados ao PT e às empresas, enquanto não decidissem pelos acordos de delação.

A problemática do discurso sintetizador da corrupção foi aprofundada por Vaz e Velasco (2017). Consenso entre mídia, opinião pública e parte de intelectuais brasileiros, a corrupção foi alçada à condição de problema político e explicação para as mazelas de um país estruturalmente desigual e politicamente dividido. Para os autores, os efeitos deletérios da corrupção para a democracia estão para além dos malfeitos em si na medida em que o discurso totalizante de combate à corrupção traz pouca reflexão às agendas presentes nos movimentos anticorrupção.

Vaz e Velasco apresentam três premissas. Primeiro, a ideia de corrupção política que aglutina insatisfações dos cidadãos em relação aos seus representantes e confere forma ao problema da representação política, estruturando uma oposição conceitual simplificada na qual a virtude está no cidadão e a vilania na classe política. O segundo ponto é o quanto a corrupção ordena e delimita os contornos dos conflitos entre interesses políticos em disputa. Em linhas gerais, enquanto um grupo aponta que as dificuldades do país se devem à corrupção, o outro grupo indica a tentativa de se utilizar a corrupção apenas como uma estratégia de desqualificação dos seus quadros e seus projetos. Por fim, apontam a ideia de corrupção como doença, sendo simultaneamente difusa e exclusivamente responsável pelos efeitos negativos gerados em uma sociedade, incluindo as crises de representação e as disputas políticas. Nas palavras dos autores:

Em um país como o Brasil, quando as práticas de corrupção funcionam como explicação genérica para as dificuldades diversas e as transgressões na cena pública são aceitas imediatamente como problema intrinsecamente brasileiro, o consenso acrítico ao redor do combate à corrupção passa a implicar a redução do alcance da ação coletiva e limite a possibilidades de transformação social por meio da política. (VAZ e VELASCO, 2017, p. 65)

Os autores reconhecem o problema da corrupção como prática. A questão que colocam em tela é a necessidade de se problematizar a naturalização da corrupção enquanto ideia ordenadora da política. Vaz e Velasco ressalta também que esta centralidade é uma questão global recente que se articula com mudanças estruturais da contemporaneidade e, portanto, não é um problema exclusivo do Brasil.

Para os autores, a centralidade da corrupção enquanto problema político emerge, sobretudo, a partir dos anos 1990, quando “passa a designar algo a ser definido, mensurado, estimado em suas consequências e determinado em suas causas, de modo que se possa intervir sobre elas e, quem sabe, reduzir seus efeitos danosos” (VAZ e VELASCO, 2017, p. 70). Dentre os marcos da década de 90, Vaz e Velasco citam três. A fundação da Transparência Internacional, que está presente em mais de 100 países, se tornou referência na mensuração e promoção do combate à corrupção. Ocorre em 1993. Em 1994, os Estados Unidos lançaram as Recomendações Internacionais sobre Suborno em Transações Internacionais e, em 1995, a corrupção foi tema de uma convenção entre Estados-membro da União Europeia. Houve, para os autores, uma mudança na forma de se compreender a corrupção a partir de 1990. O tema ganhou mais notabilidade e centralidade na explicação de problemas sociais e econômicos.

Em suma, a corrupção adquire a condição de causa por excelência para diferentes problemas políticos, econômicos e sociais. Os nexos entre as diversas dificuldades enfrentadas por uma sociedade e a ação do Estado ganha então nova forma. Os governos já não falham tipicamente na medida em que aprofundam ou deixam de corrigir deformações estruturais, mas quando praticam, facilitam ou deixam de coibir a corrupção. Antes entendida sobretudo como desvio atribuível aos indivíduos que a praticam, a corrupção se converte em questão sistêmica, a partir da qual podem ser desdobradas as causas de problemas sociais e econômicos fundamentais, como o subdesenvolvimento e a desigualdade. A noção de corrupção tende, portanto, a desempenhar papel que coube mais cedo a ideias como as de conflitos entre capital e trabalho ou a distorções próprias do capitalismo. (VAZ e VELASCO, 2017, p. 71)

Vaz e Velasco recuperam a análise de Thompson sobre os novos regimes de visibilidade para apontar como a noção de escândalo contribui para compreender a centralidade da corrupção como elemento político e midiático. O escândalo desponta como modalidade por excelência da imoralidade pública. Assim, os agentes públicos – para além de se posicionarem a partir de causas e pautas bem demarcadas – devem sustentar a fidelidade à conduta e à moralidade.

Outro ponto ressaltado pelos autores é o quanto, na contemporaneidade, a corrupção se torna o nexos causal capaz de justificar os diferentes problemas de ordens e amplitudes inerentes à própria democracia. Assim, desvios diversos por parte dos que atuam na esfera pública se tornam explicações para problemas na área de saúde, educação ou segurança pública, por

exemplo. Para Vaz e Velasco, isso leva à ampliação da distância e a descontinuidades nas relações entre representantes e representados.

Como apontam os autores, as democracias se assentam sobre dinâmicas de contínua afirmação e erosão da confiança social em lideranças e instituições políticas (VAZ e VELASCO, 2017, p. 74). A partir da leitura de Rosanvallon (apud 2006), os autores apontam como a experiência democrática é marcada pela tensão, suspensa apenas provisoriamente na votação, entre a “legitimidade de um político perante seu eleitor e a confiança do cidadão no indivíduo que ajudou a converter em representante” (VAZ e VELASCO, 2017, p. 74). A suspeição se torna um elemento comum e adquire conformação em um conjunto de práticas. Neste sentido, “ao conjunto de mecanismos que visam à manutenção da possibilidade de pressão dos representantes sobre os representados, o autor [Rosanvallon] chamou de ‘contrademocracia’” (VAZ e VELASCO, 2017, p. 74).

Não se trata de oposição à democracia. Trata-se, antes, da mobilização de elementos positivos de uma “democracia da desconfiança” (...) Ao contrário de questionar a legitimidade das democracias, a contrademocracia se propõe a supervisioná-la, fiscalizá-la, monitorá-la, de modo a atuar na produção permanente de limites que respondam ao problema do descrédito dos agentes públicos perante os cidadãos. Nesse sentido, o fato historicamente significativo consiste não tanto na desconfiança social em relação à ação política, mas na maneira específica como uma cultura a organiza. (VAZ e VELASCO, 2017, p. 74)

No final do século XX, marcado pelo desencantamento ideológico, a política passa a ser tratada de forma mais individualizada. Assim, retomando as ideias de Rosanvallon, Vaz e Velasco destacam que mais importante do que apoiar a conquista de um poder político em nome de um projeto/compromisso com a coletividade, o indivíduo perante a sociedade almeja a possibilidade de contratá-lo. Assim, as possibilidades de moderação da ação política dão espaço à crescente insistência social pela transparência, sendo esta a “noção que passa a organizar a suspeição em relação à política inerente às democracias.” (VAZ e VELASCO, 2017, p. 75). Com isso, as ações pró-transparência são cada vez mais reivindicadas na contemporaneidade.

Os principais riscos políticos da atualidade se relacionam mais caracteristicamente a deslizes pessoais, como incompetência administrativa, negligência (noção que autoriza a extensão infinita do campo de problemas cuja responsabilidade pode ser atribuída ao Estado) e, destacadamente, corrupção. As sanções políticas a que se está sujeito deixam de se restringir às derrotas eleitorais e passam a abarcar também vezes como escândalos midiáticos, investigações policiais e processos judiciais ou de impeachment. Como bem sabemos nós, brasileiros. (...) Torna-se, então, coerente que culturas em que a ação política significa menos a representação e mais a gestão abriguem entre seus traços particulares a ênfase na ideia de corrupção. A compreensão da política sob a lógica gerencial favorece o estabelecimento de uma relação de contornos mercantis entre indivíduos e Estado, segundo a qual o cidadão passa a

entender a si mesmo como mero consumidor de serviços públicos pelos quais entende ter pago sob a forma de tributos. (VAZ e VELASCO, 2017, p. 76-77).

Em síntese, os autores apontam que, ao invés da luta de classes, os conflitos democráticos entre representantes e representados na contemporaneidade ocorre em relação ao Estado, considerado ineficaz e corrupto. Nessas novas formas de responsabilização do Estado, o cidadão ocupa o papel simbólico de vítima da classe política imoral. De acordo com Vaz e Velasco, a corrupção ganha destaque no contexto do ideário neoliberalista segundo o qual “a alocação de recursos escassos seria tão mais eficiente e justa quanto mais coubesse ao mercado e, inversamente, os problemas sociais estariam atrelados a distorções decorrentes da excessiva intervenção do Estado” (VAZ e VELASCO, 2017, p. 79). Além de se tornar tema político relevante e ganhar força institucional com o surgimento de organizações como a Transparência Internacional, a corrupção se torna objeto de conhecimento, tendo como argumento central o “de que os investimentos externos em um país variam de acordo com a percepção global de seu grau de corrupção” (VAZ e VELASCO, 2017, p. 79). Nesse sentido, Vaz e Velasco destacam a falta de problematização dessa tese, uma vez que correlações não significam causalidades. Outro alerta dos autores é a naturalização da ideia de que denúncias de corrupção levam a avanços no fortalecimento da democracia, eclipsando outras questões do debate como os modelos de desenvolvimento de um país.

Diante desse fenômeno tão complexo, os autores apontam o quanto o discurso anticorrupção desvaloriza a atividade política, reforçando a crise de legitimidade. Assim, “a representação do interesse público tende a se deslocar em favor de atores não-eleitos pela vontade popular, como imprensa, Ministério Público, Poder Judiciário e polícias de investigação, o que significa a despilitização da busca pelo bem comum” (VAZ e VELASCO, 2017, p. 83). Além disso, a centralidade da corrupção na agenda leva a atividade política aos limites da mediação e/ou judicialização.

O cientista político Ivan Krastev (2004) analisa como a agenda anticorrupção se tornou um consenso global e provoca o questionamento se esta concordância sobre os problemas relacionados à corrupção seriam uma resposta política efetiva à questão. Para o autor, existe uma espécie de conto de fadas moderno no que seria o combate à corrupção, por meio da qual as elites globais atendem às demandas locais relativas à ampliação das agendas de democratização e livre mercado, refletindo como funciona o processo de globalização e estabelecendo uma natureza complexa de compensações entre os níveis globais e locais. Com isso, ele aponta como a sociedade civil organizada, a mídia local e a classe política se alinham com as instituições financeiras internacionais, mídia internacional e corporações

multinacionais. Dentre os principais atores internacionais, Krastev lista como exemplo o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial, a ONG Transparência Internacional, e, assim, aponta como a corrupção se tornou uma preocupação mais proeminente a partir do Consenso de Washington.

De acordo com Krastev, o fenômeno da corrupção se tornou, inclusive, um forte objeto de estudo pelas ciências sociais. Portanto, ele defende a necessidade de se entender as bases dos argumentos teóricos – apresentados por autores como Vito Tanzi (1998) e Rose-Ackerman (1999) – que defendem a urgência de se tratar do tema. Dentre os marcos para formação deste contexto menos tolerante com práticas como o suborno, segundo esses autores (apud Tanzi e Ackerman), estão o fim da guerra fria, que trouxe como impacto o fim do socialismo real. Isso gerou uma espécie de “americanização” da política, segundo a qual ao invés de se propagandear uma ideologia passou-se a “vender líderes” e, assim, os valores morais e a integridade pessoal dos políticos passaram a capturar a imaginação do público. A ascensão da luta contra a corrupção também se relacionaria à ampliação do mercado global e a fatores que aumentaram a visibilidade do tema como o novo ambiente global de informações e o fortalecimento da sociedade civil em prol da agenda anticorrupção e de maior transparência. A corrupção também estaria associada ao aumento do crime organizado e aos fracos mecanismos de controle implementados pelos Estados.

Para Krastev, no entanto, tudo isso se trata de justificativa para a nova retórica anticorrupção, identificando como causa raiz deste debate as mudanças nas políticas do comércio internacional e das instituições financeiras internacionais. Os Estados Unidos, segundo o autor, passaram a pressionar os demais países da OCDE para criminalizar o pagamento de suborno. A adesão das empresas multinacionais a essa agenda se deve também ao entendimento de que a corrupção pode ser uma forma oculta de protecionismo, uma vez que a operação em “mercados corrompidos” demanda conhecimento da realidade local. É um mercado clandestino e fechado. Para Krastev, no mercado global, isso não significa que as empresas multinacionais não são mais corruptas, apenas preferem operar em mercados “normais”. Para ser competitivo em um mercado corrompido, é preciso saber a quem e como subornar e, nesse sentido, empresas locais costumam estar mais bem posicionadas com relação às redes existentes para estabelecer as conexões necessárias.

Nesta perspectiva, Krastev aponta que, diferentemente dos pressupostos dos estudos anticorrupção atualmente hegemônicos, é preciso investigar a construção deste consenso anticorrupção. O autor defende que tal consenso não deve ser entendido como resultado ou resposta do aumento da corrupção efetivamente no mundo, mas sim enquanto surgimento de

uma coalização de atores globais que focam o seu interesse na corrupção, seja para promover interesses comerciais, reduzir o protecionismo oculto de mercados emergentes ou mobilizar apoio para suas políticas, como é o caso do Banco Mundial. Esta coalização de interesses transformou, segundo Krastev, a corrupção em uma questão política central. Tal cenário é coroado pelo surgimento da Transparência Internacional como uma ONG anticorrupção global, que se organiza a partir de vozes locais. O ponto, assinalado pelo autor, é que se instaurou um novo paradigma político e retórico pouco permeável a qualquer tipo de reflexão crítica. Há um consenso estabelecido sobre os custos econômicos, sociais e políticos da corrupção, bem como sobre as causas e as políticas para combatê-la. O paradoxo apontado por Krastev é que os ativistas da democracia que, em geral, se colocam contra políticas de austeridades mais duras defendidas por Banco Mundial e FMI se silenciam quando essas medidas são “vestidas” de iniciativas anticorrupção. Assim, Krastev afirma que a retórica anticorrupção se tornou a principal justificativa de políticas neoliberais no campo da economia e do governo.

Tanto em nível global quanto local se entende que a corrupção endêmica pode aumentar desigualdade social e corroer a democracia. Krastev destaca ainda que há dois argumentos anticorrupção predominantes. O primeiro é do livre mercado que aponta a corrupção como um efeito do Estado grande, indicando como solução a desregulamentação da vida econômica e a retirada do Estado. Já o segundo argumento indica que a corrupção seria relacionada ao déficit de democracia nas sociedades modernas, que traz uma crítica implícita ao poder excessivo do mercado. Assim é o dinheiro que corrompe o Estado por meio do financiamento ilegal dos partidos políticos, gerando uma proximidade criminosa entre o governo e as empresas. Assim, ativistas pró-democracia denunciam a luta entre os interesses do povo e do mercado. A solução passa, então, pela regulação efetiva do Estado e a limitação efetiva da influência do dinheiro no processo político. Krastev complementa que, apesar de os dois argumentos não serem necessariamente contraditórios, eles defendem prioridades políticas distintas. A problematização de Krastev é quanto à normatização do discurso anticorrupção e o caráter moral imbricado na campanha anticorrupção. Os custos morais da corrupção se tornam tão altos que compensam eventuais danos das políticas e das iniciativas anticorrupção.

A antropóloga Janine Wedel (2012) também analisa como a indústria anticorrupção, surgida na década 1990, enquadrando a discussão sobre o tema e moldou a investigação acadêmica relacionada ao assunto, limitando a sua capacidade de compreensão. Nesse sentido, a autora analisa criticamente as suposições e abordagens prevalentes para o estudo da corrupção após a Guerra Fria e examina o impacto das estruturas econômicas e da indústria anticorrupção na sociedade e nas pesquisas acadêmicas.

Registra-se que a autora também busca entender formas contemporâneas de corrupção em potencial, argumentando que as abordagens prevaletentes para a corrupção podem tornar mais difícil a identificação do fenômeno. Segundo ela, é preciso reconhecer a ambiguidade da corrupção e da ética bem como de um sistema de responsabilização baseado em *checklists* que privilegia a aparência sobre o desempenho efetivo dos mecanismos de controle. Nesse sentido, ela propõe que a corrupção seja reconceitualizada para abranger essas novas formas e, por fim, defende uma reintegração da ética e da responsabilidade.

Segundo Wedel, há quatro premissas que pautam o consenso na indústria anticorrupção. A primeira é que a corrupção aflige, principalmente, o outro. No contexto pós-Guerra Fria, a autora aponta como o Banco Mundial dedicou especial atenção a entender como evitar a corrupção, em especial, nos países em desenvolvimento. Criou-se o consenso de que a corrupção impede o desenvolvimento, frustrando as metas estabelecidas para as ações (WEDEL, 2012, p. 464).

A segunda premissa, destacada pela autora, é o fato de a corrupção ser entendida como problema do governo do país em questão. Ou seja, o país e sua classe política são conceituados como corruptos e, em bem menor escala, os setores privados são responsabilizados. Quando se concentra a ideia de corrupção no governo, em geral, a privatização surge como o antídoto prescrito, fortalecendo a crença de que a redução do setor público poderia minimizar e conter a corrupção, além de aumentar a eficiência (WEDEL, 2012, p. 465).

A terceira premissa associa a corrupção como sinônimo de suborno – configurando o abuso de cargo público para ganho privado – e de *rent-seeking*²⁰⁷. A partir dos anos 2000, Wedel indica o direcionamento dos esforços de pesquisa para as relações estruturais e institucionais que capturam o Estado por meio da influência na formação de leis, regulamentações, decretos e políticas de governo pouco (ou nada) transparentes e criados a partir de ilícitos (WEDEL, 2012, p. 467). A questão do *rent-seeking* conversa diretamente com as argumentações dessa tese na medida em que uma das proposições da Lava Jato é o quanto o Estado brasileiro foi capturado pelo segmento da construção civil.

A quarta premissa se baseia na ideia de que a corrupção pode ser analisada e comparada por meio de métricas e modelos de ranking. Portanto, na indústria anticorrupção, acreditar que a corrupção pode ser quantificada é uma dimensão estruturante. Wedel registra ainda, no que tange à quarta premissa, que tais índices de corrupção são baseados, sobretudo, na percepção

²⁰⁷ *Rent-seeking* seria a concessão de privilégios para uma empresa privada ou grupos de pressão em detrimento dos interesses públicos. Associa-se à discussão do “capitalismo de Estado”, sendo a resposta ao problema – recomendada pela agenda neoliberal - a descentralização do Estado.

da corrupção que embasa o ranking entre os países (WEDEL, 2012, p. 468), o que indica uma certa limitação metodológica.

No que diz respeito à Lava Jato, observa-se o quanto essas premissas estiveram presentes em maior ou menor grau. A responsabilização da corrupção foi, de certa forma, nomeada no outro, sendo esse outro o Partido dos Trabalhadores. Destaca-se, em especial, a centralidade da classe política na corrupção, o segmento de construção civil enquadrado com *rent-seeking* e a publicidade frequente dos números estimados referentes ao custo da corrupção que tanto estimularam a cobertura midiática. Comparações das cifras do que poderia ter sido efetuado com o dinheiro desviado, bem como as devoluções estimadas para os cofres públicos foram recorrentes na imprensa. Registra-se que se trata apenas de grandes números, em geral, pouco contextualizados com os demais números da economia local na época. De acordo com Wedel, essas quatro premissas são tomadas em conjunto e se reforçam mutuamente.

A corrupção definida como ilegal e intercambiável com suborno e confinada a um único local tornou mais fácil ver a corrupção como uma aflição do burocrata comum. A equação da corrupção ao suborno e a popularização dos sistemas de classificação facilitaram a comparação entre os países, por mais rudimentar que às vezes parecesse. (...) É difícil não se perguntar, seguindo Scott (1969), se a indústria anticorrupção foi criada para priorizar o suborno sobre, digamos, os conflitos de interesse das elites políticas – para priorizar rotular os países em desenvolvimento em vez dos desenvolvidos como corruptos porque as formas de corrupção no primeiro são mais visíveis e menos prováveis de serem legais. Além disso, as classificações de corrupção transmitiam um julgamento moralmente tingido, e as classificações reforçavam a mancha moral de uma nação inteira de uma só vez. (WEDEL, 2012, p. 470)²⁰⁸

De acordo com Wedel, as metáforas médicas que associam a corrupção a uma doença, um câncer, na sociedade são exemplos que ajudam a construir vieses nas pesquisas sobre corrupção. Tais metáforas transmitem a ideia do fracasso e do dano que prejudica todo o corpo, ou seja, um governo corrupto é prejudicial a todo o país. Wedel alerta que quando se reforça essa abordagem moral, o discurso anticorrupção confunde ainda mais o esvaziamento das relações de confiança e do capital social. Para a autora, é uma falha tentar definir um conceito

²⁰⁸ Texto original: Corruption defined as illegal and interchangeable with bribery and confined to a single venue made it easier to see corruption as an affliction of the rank-and-file bureaucrat. The equation of corruption to bribery and the popularization of ranking systems facilitated comparison across countries, however crude it sometimes appeared. (...) It is hard not to wonder, following Scott (1969), whether the anticorruption industry was set up to prioritize bribery over, say, conflicts of interest by political elites – to prioritize labeling developing countries rather than developed ones as corrupt because the forms of corruption in the former are more visible and less likely to be legal. Further, the corruption rankings conveyed a morally tinged judgment, and the rankings reinforced the moral taint of a whole nation in one fell swoop. (WEDEL, 2012, p. 470)

universal de corrupção, uma vez que a percepção sobre a corrupção leva em consideração as intenções do ator e os significados e moralidades que ele e outros atribuem às suas atividades.

Wedel busca na sua análise fazer uma reconstrução histórica da indústria anticorrupção. No contexto pós-Guerra Fria, uma classe com dinheiro e poder em ascensão cresceu rapidamente, tendo como fonte de recursos a privatização em massa da riqueza estatal e o advento de novos produtos financeiros globais possibilitados pelas novas tecnologias de informação. Dentro desse contexto, ela cita como surgiram consultores que operavam em espaços diversos, funcionando como espécie de “malabaristas da representação”. Por exemplo, cita um professor de Harvard que avalia e julga positivamente reformas implementadas, quando o próprio participou, anteriormente, como um analista independente que ajudou a projetá-las. Ou seja, em um primeiro momento, enquanto analista independente, esta pessoa atuou na formulação da solução e, posteriormente, na figura de um acadêmico avalia de forma “independente”, sem se colocar como alguém que participou desta construção. Esses *players*, segundo Wedel, se tornaram cada vez mais frequentes no contexto pós-Guerra Fria e tornam ainda mais complexa a discussão sobre corrupção. Afinal, torna-se um desafio entender quem é quem, quem representa quem, quem financia e onde está a lealdade desses atores. Há, segundo a antropóloga, um padrão observável, embora esse malabarismo institucional não envolva necessariamente atividades ilegais ou consideradas, de forma geral, como antiéticas.

A discussão trazida pela autora é particularmente interessante no contexto da Lava Jato, uma vez que a solução encontrada para a corrupção do ponto de vista empresarial foi o *compliance* e a adoção de políticas de integridade pelas companhias do segmento de construção civil. Em muitos casos, percebemos que membros do Estado identificaram neste filão uma oportunidade de carreira na iniciativa privada após a passagem no setor público. Em capítulos anteriores, citamos, por exemplo, o ex-procurador Carlos Fernando dos Santos Lima, da ex-ministra-chefe da Advocacia-Geral da União Grace Mendonça, do ex-procurador Marcelo Muller e do próprio juiz Sérgio Moro. Percebe-se uma clara mistura de interesses e agendas entre instituições oficiais e privadas.

De acordo com Wedel, esses atores reconhecidos pelo malabarismo organizacional são marcados por “zonas de ambiguidade”. São “jogadores” que conseguem cruzar fronteiras e funções, tornando uma tarefa difícil ou quase impossível para a mídia e para o público conhecer toda gama de suas atividades, bem como suas reais agendas, o que impede a responsabilização de qualquer impropriedade. A ambiguidade que gira em torno de *players* como esses, adeptos do malabarismo representacional, empresta-lhes um ativo indispensável: negação. Ao ter funções sobrepostas, tem uma saída, pois ao ser questionado em seu papel como X, o

interlocutor pode responder que estava atuando no papel como Y (Wedel 2009, pp. 17-18). Assim, não reconhecer ou mesmo negar certos papéis ajuda na capacidade de contornar a culpabilidade. De acordo com Wedel, a eficácia desses *players* que operam nessas redes se baseia, sobretudo, na ambiguidade, pois até mesmo este tipo de corrupção é ambíguo.

Wedel defende que para esses *players* ambíguos atuar (como no teatro) na esfera pública é obrigatório para ganhar projeção. O conteúdo se encontra mais na performance do que efetivamente no desempenho. A autora identifica a existência de um “*shadow government*”, que traduziremos aqui como “governo nas sombras” influenciado por espécies de conselhos consultivos e organizações não governamentais. Essa influência ocorre por meio da combinação e da indefinição de missões institucionais e de relacionamentos entre governos, empresas e mídia, sendo esta uma característica muito marcante (Wedel, 2012, p. 477).

Em um paralelo com a Lava Jato, torna-se interessante entender como a operação, por um lado, trouxe à tona esses bastidores do poder. Como alguns entrevistados indicarão no próximo capítulo, alguns casos enquadrados como corrupção pelos procuradores, do ponto de vista legal, nem seriam classificados como ilícitos, mas, eventualmente, poderiam indicar essa espécie de influência nas sombras realizada por executivos das empresas. Nesse contexto, como um jogo de luz e sombra, a Lava Jato ao revelar essas relações, por outro lado, operava nas sombras para impor suas próprias agendas e interesses, como se revelou na Vaza Jato. É possível que este jogo de luz e sombra seja exatamente o que torna a compreensão do fenômeno da Lava Jato tão desafiador e complexo. Ao tentar entender a influência desses atores que operam nas “sombras”, no jogo político e na discussão, Wedel explica que existe essa elite que opera nas sombras.

As elites das sombras consistem em flexians e redes flex. Flexians são players que se movem perfeitamente entre funções no governo, nos negócios, na mídia, promovendo suas próprias agendas pessoais e as de seus associados; não as agendas de organizações, estado, corporação e outras que sejam pagos para servir. Sua influência reside não tanto nas organizações, mas nas redes sociais que operam dentro e ao redor delas, conectando-as em sua capacidade de misturar e confundir as esferas oficial e privada. As elites das sombras violam tanto as regras do Estado (de responsabilidade) quanto os códigos de mercado livre (de concorrência). Embora algumas de suas atividades sejam públicas, quase sempre é difícil detectar o conjunto completo de suas operações (Wedel, 2012, p. 477)²⁰⁹.

²⁰⁹ Texto original: Shadow elites consist of flexians and flex nets. Flexians are players ultranimble moving seamlessly among roles in government, business, think tanks, and media, advancing their own personal agendas and those of their associates, not the organizations, state, corporate, and otherwise they are paid to serve. Their influence resides not so much in organizations but in social networks that operate in and around and connect them in their ability to blend and blur official and private spheres. Shadow elites violate both the rules of the state (those of accountability) and the codes of free market (those of competition) Although some of their activities are public, the full array of their operations is almost always difficult to detect. (Wedel, 2012, p. 477).

Esses players flexíveis (aqui usando como em uma tradução livre do termo *flexians*) movem-se entre funções de governo, negócios, entidades de classe, mídia, entre outras instâncias, com grande habilidade e agilidade, objetivando propor suas próprias agendas. Assim, como mencionado pela autora, o poder de influência desses atores encontra-se justamente nas redes que são capazes de operar e conectar, demonstrando uma grande capacidade de misturar e confundir as esferas pública e privada. De acordo com Wedel, diante desta flexibilidade, esses atores se apresentam para o público a partir de seu papel mais honroso, frequentemente, ocultando ou minimizando sua agenda político-partidária. O que torna mais complexa a associações desses atores a uma eventual associação com conflitos de interesse é que, muitas vezes, buscam apenas promoção e influência de suas opiniões, movendo-se menos pelo dinheiro. Esses *players*, para contornar a legislação, alegam o que seria uma “coincidência de interesses”. Vale ressaltar que operam a partir de redes igualmente dinâmicas, flexíveis e complexas de serem compreendidas, uma vez que se articulam de forma mais ambígua, o que poderia indicá-los como lobistas ou grupos de interesses. Tais redes medeiam relações entre o oficial e o privado, tendo tentáculos em diversas organizações. Atuam como influenciadores da agenda.

Há quatro características elencadas por Wedel que definem os jogadores flexíveis que operam nessas redes. A primeira é a personalização da burocracia, uma vez que utilizam relações personalizadas dentro das estruturas oficiais e agem com base na lealdade às pessoas em detrimento das instituições para realizar seus objetivos. A união ocorre mais por atividades compartilhadas e histórias interpessoais do que uma coordenação de poder e influência definida por um grupo de interesse definido. Registra-se que a autora aborda a questão a partir da perspectiva norte-americana e, nos Estados Unidos, o lobby é uma atividade regulamentada, diferentemente do Brasil. A segunda característica é a privatização da informação como marca de suas convicções. Wedel explica que esses atores afirmam de forma convincente que têm um entendimento completo da causa que os impele à ação, mas muitas vezes adquirem informações que deveriam ser oficiais e as utilizam para seus próprios fins. Assim, se qualificam perante a mídia para venderem a si mesmos e suas soluções para problemas econômicos, políticos e sociais (WEDEL, 2012, P. 481). Ao operarem em conjunto por meio das redes flexíveis, formam uma espécie de unidade ideológica e política. Ao cortarem burocracia e, de certa forma, conectarem entidades, agilizam a tomada de decisões, sendo a eficiência um atrativo para administração e público em geral. A terceira característica é que, em meio a essa diversidade de papéis e funções, o ator flexível consegue exercer mais influência dentro e entre as organizações. Tem uma certa elasticidade e moldabilidade, enquanto o lobista tem um papel

mais definido e delimitado. Essa interconectividade dos papéis traz flexibilidade e ao mesmo tempo ambiguidade, promovendo a possibilidade de eventual negação dos interesses ocultos. Assim, vão avançando nas suas próprias agendas, enquanto desafiam a *accountability* de instituições públicas e das autoridades. Por serem evasivos, sua responsabilização é mais difícil. Por fim, a última característica destacada por Wedel é que conseguem relaxar as regras nos interstícios das instituições públicas e privadas, criando um ambiente híbrido.

Os lobistas, diz Wedel, se caracterizam por serem motivados pelo dinheiro e menos interesse pela influência. Assim como existe essa elite das sombras, a antropóloga também identifica os lobistas das sombras que agem de forma mais oculta e ambígua em relação ao lobby regulamentado. Esses lobistas das sombras desenvolvem a estratégia e usam seus contatos para abrir portas, mas deixam a atividade de lobby propriamente dita para profissionais mais juniores registrados efetivamente como lobistas. Acadêmicos de alto nível podem ser, segundo Wedel, um exemplo de lobista da sombra extremamente atraente para desempenhar essa função, uma vez que, ironicamente, vende ao público a imagem do intelectual neutro.

Entender a forma como essas elites e redes operam é importante, aponta Wedel, porque evidencia o quanto essas redes de influência podem se organizar independentemente de serem efetivamente enquadrados como casos de corrupção, pois a estruturas tradicionais de *accountability* não seriam efetivas para identificar. Os sistemas de auditoria, por exemplo, seriam incapazes de captar:

A auditoria, que deriva da contabilidade, divide as coisas em partes observáveis, isoladas e frequentemente quantificáveis e, em seguida, examina as partes – frequentemente com pouca ou nenhuma consideração pelo todo. Quando a informação é dividida em pedaços de modo que as peças essenciais sejam separadas umas das outras, o conhecimento, a sabedoria e a memória institucional são deixados de lado. O resultado são sistemas de responsabilidade do tipo lista de verificação que privilegiam as aparências sobre o desempenho real e, às vezes, tornam a responsabilidade verdadeira mais difícil de ser alcançada, em vez de garanti-la. A aparência é o que importa. (Wedel, 2012, p. 486)²¹⁰

Ainda que indique os padrões que operam nas sombras, podendo ser este um importante ponto de partida para reconhecer essas elites, Wedel reconhece a dificuldade de divulgá-los. A

²¹⁰ Texto original: Auditing, which derives from accountancy, breaks things down into observable, isolated, and often quantifiable pieces and then scrutinizes the pieces - frequently with little or no regard for the whole. When information is broken up into bits so that essential pieces are separated from each other, knowledge, wisdom, and institutional memory are sidelined. The result is checklist-type accountability systems that privilege appearances over actual performance and sometimes make true accountability more difficult to achieve, rather than ensuring it. Appearance is what matter. (Wedel, 2012, p. 486)

autora visa, sobretudo, evidenciar a desconexão desta atuação em relação aos pressupostos e abordagens que são consensuadas pela indústria anticorrupção. A antropóloga, desta forma, retoma a reflexão sobre os rankings de corrupção e mostra como os países ocidentais desenvolvidos têm forma de corrupção que é mais elusiva, ainda que não seja metrificada. Ressalta-se que os padrões identificados por Wedel também são observados em países em desenvolvimento, como o Brasil.

A eficiência e eficácia dessas redes flexíveis estão na agilidade de confundir fronteiras, sejam essas delimitações público ou privadas, nacionais ou internacionais. Portanto, Wedel aponta a necessidade de que se compreendam as complexidades dos novos padrões de exercício de poder e influência para identificar outras formas contemporâneas do que pode ser a corrupção. Apesar da falta de ética, nenhuma lei é claramente violada. O que se observa é o quanto esses atores flexibilizam e mudam suas funções para atender às necessidades mais imediatas. E, neste contexto, Wedel lembra da crise econômica de 2008, quando os culpados não infringiram tecnicamente nenhuma lei, mas influenciaram fortemente a criação dessas mesmas leis que trouxeram um impacto extenso e deletério para a vida de milhares de pessoas.

Por fim, Wedel defende que um caminho possível para se pensar a corrupção seria conceituá-la como violação da confiança pública, ainda que esse entendimento tenha limitações, pois nem sempre os atores rompem com a relação de confiança estabelecida. Para a autora, a corrupção só pode ser estudada com precisão examinando-se os padrões e sistemas de influência que a fundamentam. Neste sentido, avançar na compreensão do *modus operandi* das elites e das redes que operam nas sombras pode ser um caminho promissor. No cerne do problema da ascensão desses atores, diz Wedel, está a desconexão ética, uma vez que a ética se tornou uma espécie de escolha individual, tendo como único controle real a pressão social. A *accountability* e a prestação de contas, conforme praticada hoje para evitar a corrupção, é tanto a causa desse problema como a resposta a ele, uma vez que a verdadeira responsabilidade por um ato ilícito não pode ser alcançada apenas por meio de um checklist. É preciso que haja tanto a responsabilidade externa quanto a confiança interna dessa rede. Para Wedel, os conceitos de ética e responsabilidade devem ser reintegrados à luz da crise das instituições.

3.4 Reputação e confiança

Conforme assinala Thompson, citado no início deste capítulo, os escândalos são potenciais esvaziadores de reputação e confiança pelas características desses atributos. A conquista da reputação é um processo de longo prazo. Conseguir o reconhecimento de outros

de forma estável depende da construção de uma rede e das apreciações dos outros. Portanto, ela é intrinsecamente contestável e frágil, estando sempre aberta a disputa ou desacordo. A reputação pode ser rapidamente esgotada pelo mau uso. Uma vez perdida, é muito mais complexo recuperá-la. Nas palavras de Thompson, “a reputação pode ser, em algumas circunstâncias, um recurso não-renovável”. (THOMPSON, 2002, p. 298).

Assim como a reputação, a confiança não se esgota pelo uso. Pelo contrário, quanto mais é ativada, maior se torna o estoque. É igualmente frágil e vulnerável, estando sendo sempre sujeita aos efeitos de sua quebra. Mecanismos como contratos, cartas, procedimentos formalizados funcionam, segundo o autor, como “economizadores de confiança” na medida em que “fornecem um referencial dentro do qual os indivíduos podem se engajar em relações cooperativas e, ao mesmo tempo, reduzir, até certo ponto, sua dependência de confiança” (THOMPSON, 2002, p. 304). Garantir níveis de confiança, afirma Thompson, é importante porque se trata de um componente importante nas relações e interações sociais. Embora em um regime de democracia liberal seja até positivo manter algum grau de suspeita e desconfiança para garantir a fiscalização das atividades dos representantes políticos pelo eleitorado, a desconfiança profunda e generalizada pode levar a consequências contraproducentes.

Em síntese, Thompson conclui que o escândalo se tornou uma característica da vida social e política, sobretudo, pela transformação da natureza do espaço público e dos limites entre as esferas pública e privada. O desenvolvimento de formas midiáticas de comunicação levou os atores políticos a agirem dentro de um ambiente informacional que é mais intenso, extenso e de difícil controle (THOMPSON, 2002, p. 313). Analisar o escândalo como fenômeno, portanto, torna-se uma tarefa complexa em função de seu componente contingencial. Afinal, a sua ocorrência depende do contexto e de um conjunto específico de circunstâncias. Uma das complexidades da análise da Lava Jato é justamente o caráter circunstancial da operação a partir, também, dos seus desdobramentos.

Entender a dinâmica do escândalo é compreendê-lo como um acontecimento capaz de afetar as fontes de poder em virtude de seu potencial devastador na reputação e no índice de confiança de pessoas e instituições. O escândalo se configura enquanto lutas pelo poder simbólico que acontecem predominantemente no espaço público. A “sensibilidade ao escândalo” pode variar de acordo com os valores e normas morais e culturais de determinado contexto sócio-histórico. Afinal, o escândalo pressupõe certo grau de desaprovação pública e, sobretudo, a articulação pública deste discurso infamante que, na maioria das vezes, se presta aos usos dos meios de comunicação. É neste ponto, em especial, que se ancora o fio condutor para compreensão do escândalo midiático. O que está em jogo é mais do que a honra e o orgulho

pessoal. São lutas por reputação, um poder simbólico que deve ser acumulado, cultivado e protegido, conforme destaca o autor.

A erosão da confiança na contemporaneidade leva ao fenômeno que o filósofo Byung-Chul Han (2017) chama de sociedade da transparência, considerando esta o estado no qual se elimina todo e qualquer não saber. Para o autor, o evocativo da transparência – mote dominante no discurso público vigente em todo o mundo – surge como um imperativo moral, sendo uma resposta, em forma de controle, do processo de desconfiança e suspeita vigente. Justamente por estarmos baseados na desconfiança e na suspeita, a sociedade da transparência agarra-se ao controle. Segundo o filósofo, a intensa exigência por transparência denota que o fundamento moral da sociedade é frágil.

Byung-Chul Han entende que a exigência por transparência ultrapassa o entendimento relacionado à corrupção ou liberdade de informação. Trata-se de uma ideia que tem modificado de forma profunda processos sociais, à medida que busca por transparência torna as coisas rasas, planificadas e operacionais, subordinando tudo a um processo passível de cálculo, governo e controle (2017, p. 10). Dessa forma, estabiliza-se o sistema sem colocar o sistema político econômico vigente em questão. A transparência “simplesmente confirma e otimiza o que já existe. Por isso, a sociedade da transparência caminha de mãos dadas com a pós-política. Totalmente transparente só pode ser o espaço despolitizado” (HAN, 2017, p. 24).

O filósofo diferencia transparência de verdade, pois esta se impõe de forma negativa, declarando o que é o falso, enquanto a transparência é resultado de uma sociedade positiva. Mais informação não produz verdade, pois, para isso, é preciso direção, saber e sentido. E, assim, a hiperinformação e a hipercomunicação gerariam justamente a falta de verdade. Segundo o autor, a economia capitalista submete tudo à coação expositiva e só essa encenação positiva gera valor. Nesse sentido, a partir dessas reflexões, podemos circunscrever as exigências por uma cultura de integridade e transparência no dia a dia das empresas. Tal cultura está atrelada a essa sociedade da transparência. Os mecanismos de controle e governança dos sistemas de *compliance* se configuram como uma resposta a esses processos sociais mais profundos.

A análise de Wilson Gomes (2004) sobre as transformações da política na era da comunicação de massa apresenta subsídios para a compressão deste campo de visibilidade. O campo jornalístico controla a esfera de visibilidade pública ao passo que o político produz fatos e mensagens capazes de superar filtros selecionadores para chegar à esfera midiática de visibilidade. A opinião pública passa a ser opinião pública produzida profissionalmente através de fluxos de comunicação destinados à audiência e, portanto, formada longe da discussão de

públicos de cidadãos. A política então teria se apropriado dos recursos do campo da Comunicação para agir na esfera midiática. Há uma política em cena que chega ao público, objeto das práticas de política midiática. Nas ações tomadas publicamente há sempre embutido um cálculo de custo e benefício que fundamenta as negociações (e formas de composição de poder no interior do jogo de forças políticas), levando em consideração os “fatores de publicidade” junto à esfera civil e à esfera de visibilidade pública. O autor sugere que o exame da relação entre os domínios da política, da comunicação e dos negócios privados tem fortes conexões com outros âmbitos da sociedade. Diante disso, política, comunicação de massa e esfera dos interesses econômicos convivem sob tensão, apesar de acomodadas como forças ao redor da política midiática.

A política midiática é uma política em cena ou para a cena. Já os interesses e os recursos dos domínios da política, da comunicação e dos negócios privados, que se orquestram como um sistema, originam-se e mantêm-se fora de cena. O seu lugar não é a exposição pública; antes, frequentemente, demandam reserva e sigilo como sua condição fundamental. (...) Em outros termos, podemos dizer que os interesses se articulam sistematicamente fora de cena, para funcionar, então, como condição de possibilidade da prática política em cena e para a cena. (GOMES, 2004, p. 141).

No jogo da imagem pública, construção, tratamento, gerenciamento, exposição e circulação das imagens públicas fazem parte de um contexto em que a imposição da imagem se encontra em um ambiente extremamente competitivo e de alta disputa. Criar uma imagem não é apenas construir uma imagem, mas organizar os materiais de tal arte que o público a produza.

Construir é fazer construir. O criador de imagens, na verdade, produz apenas discursos e expressões caracterizadoras, que pode realizar na recepção as concepções caracterizadoras que constituem a imagem. São basicamente três os materiais com que se lida na engenharia de imagem pública: mensagens, fatos e configurações significativas (GOMES, 2004, p. 268).

Nesse contexto de construir imagens, é importante registrar as consequências da luta anticorrupção capitaneada pela força tarefa da Lava Jato na sua estratégia jurídico-comunicacional. Kerche e Marona (2018) assinalam que “a confiança nas instituições judiciais se desatrelou da percepção acerca da vitalidade do regime democrático e passou, ao contrário, a se alimentar de sua erosão, particularmente, pela construção de uma determinada estratégia de combate à corrupção” (2018, p. 98). Este processo foi sustentado por um setor da sociedade brasileira e protagonizada pelas instituições judiciais e quase-judiciais, particularmente o Ministério Público. Enquanto isso, as empresas jornalísticas se alimentavam de pseudoeventos para sustentar um permanente grau de interesse para assegurar a atenção de suas audiências, sendo este um desafio cada vez maior, considerando um escândalo tão longo quanto o da Lava

Jato. Assim, o longo escândalo de corrupção parece ter contribuído fortemente para erodir as bases de confiança no sistema democrático a partir da imagem da corrupção sistêmica protagonizada pela classe política. Afinal, ainda que as empresas do segmento de construção civil tenham sido o ponto de partida para a Lava Jato conquistar a opinião pública, esses atores após passarem pelo escrutínio público inicial conseguiram, de certo modo, performar um processo de transição do personagem, do vilão malvado para o vilão arrependido, aquele que expia sua culpa por meio de um pedido de desculpas e comprometimento com adoção de protocolos de *compliance*. Casos de reputação muito abalada, inclusive, passam por adoção de estratégias de comunicação, como a mudança de nomes, mencionadas no capítulo anterior. Todas essas ações foram tomadas para minimizar danos à imagem desta exposição não requerida, em uma tentativa de gerir adequadamente a narrativa junto à opinião pública, que a força tarefa dominou com maestria e larga vantagem durante muito tempo da operação.

3.5 Síntese do capítulo

Neste capítulo 4, trouxemos aportes teóricos que nos auxiliaram na compreensão da fina estrutura que imbricou a Lava Jato e a mídia. Para tanto, apresentamos, discutimos e aplicamos alguns conceitos, como o de opinião pública, esfera pública, reputação, confiança, escândalo, publicidade midiática, pseudoevento e corrupção. Aportamos autores desenvolvedores de tais conceitos, objetivando o diálogo entre o objeto desta tese e as teorias apresentadas, para que melhor pudéssemos enquadrar a Lava Jato e todo o universo midiático que com ela se relaciona em determinados contextos teóricos trazidos de áreas do conhecimento pertinentes à discussão, como, por exemplo, as ciências sociais, a antropologia e a filosofia, na tentativa de diversificar a perspectiva do olhar.

A opinião pública, aponta Gomes (2008), nasceria das discussões e embates travados na esfera pública, e a mídia estabeleceria com ela uma relação dialógica que alimentaria a enunciação e a recepção das mensagens circulantes na sociedade. Como nos mostra Charaudeau (2016), nas sociedades pós-modernas, a opinião pública mostra-se como uma construção permanente. Movimentos de reação por parte dos grupos sociais, de atribuição por parte dos atores políticos, de categorização por parte das instâncias midiáticas se imbricam na formação do que podemos hoje categorizar como uma possível opinião pública. A questão é complexa e demanda olhares não só do prisma da Comunicação, mas, como já dito, é necessário que perspectivas oriundas de outras ciências auxiliem no complexo emaranhado tecidual para uma compreensão dessa formação. Segundo Charaudeau, a opinião pública apresenta-se ao mesmo

tempo fragmentada e homogênea, reativa e intimidada, autônoma e sob influência: uma forma plural. Não há somente uma opinião pública, mas diversas opiniões públicas (CHARADEAU, 2016, p. 44).

É preciso, ainda, para uma compreensão mais próxima do conceito de opinião pública como veem Gomes (2008) e Charaudeau (2016), entender o conceito de esfera pública. Orientam-nos os autores que a esfera pública deve ser vista como aquele âmbito da vida social em que interesses, vontades e pretensões se apresentam na forma de argumentação e discussão, ainda que precária e considerando as consequências concernentes à comunidade política.

Habermas (2003) sinaliza a desintegração do conceito de esfera pública. Para ele, o público é desintegrado como público, em virtude de alterações da imagem dos indivíduos que atuam nessa esfera. O público já não dá conta de um modelo fixo espreado pelo coletivo. Os atores atuantes como público já se sobressaem a ela, individualizando-se e construindo imagens cada vez mais particularizadas e, paradoxalmente, não formando o todo público, mas se constituindo como espelho do público.

Nesse processo, está a mídia, que mescla os conceitos de informação e publicidade, em prol do espetáculo do escândalo, o que implica necessariamente posicionamento ideológico-político e manipulação da informação, já que publicidade e informação caminham, ou deveriam caminhar, por vias distintas, considerando, teoricamente, seus distintos objetivos. Por esse movimento retroalimentado entre esfera pública, opinião pública e mediatização da imprensa, podemos ver uma opinião pública criada para aclamar a votação abstrata restrita no âmbito de uma esfera pública estabelecida de modo demonstrativo ou manipulativo (HABERMAS, 2003, p. 258-259).

No âmbito da Lava Jato, podemos perceber com razoável clareza essa imbricação, a partir da relação da imprensa com o MP e o Judiciário. Aquela assumiu o caráter denunciante, a partir do julgamento que fez da questão, impregnada, é claro, por seus vieses ideológicos, e deixou de fornecer importantes explicações aos cidadãos, como, por exemplo, os reais impactos e as consequências da operação no âmbito social.

A imprensa assumiu a parceria com a força tarefa, constituindo-se como jornalismo de reverência, conforme Silva (2017). Nesse tipo de jornalismo, há um “decididor”, alguém que assuma a tarefa de decidir as pautas, de definir o que deve ser veiculado e, ainda, a maneira de como fazê-lo. Claro está que esse papel, no mínimo, interpela o conceito de isenção da imprensa, posto que, pela retroalimentação já mencionada nos parágrafos anteriores, a mídia não se encontra no papel passivo de receber a notícia e divulgá-la, mas forma parte de um processo complexo de produção dos atos de fala e condução da formação das “opiniões

públicas”, objetivando a produção do escândalo, conforme nos orienta Thompson (2002), que o caracteriza como fenômeno social da modernidade. Na linha de pensamento de John Thompson, o escândalo transcende a acepção denotativa para ocupar uma função conceitual no universo das mídias. Para que haja o escândalo, os fatos e ações transgridem os padrões e se fazem conhecidos por todos, intensificados com ares de seriedade o suficiente para obrigar que aconteça uma resposta pública.

Para atender a esse processo de produção do escândalo, fabrica-se o pseudoevento, que é visto por Boorstin (2012) como algo não espontâneo, algo que foi planejado. Nesse pensamento de conceituação do pseudoevento, importa menos se o fato tem relação com a realidade, que o caráter impactante que terá no processo de disseminação. Esse autor afirma que o pseudoevento é criado a partir da conveniência da mídia. É importante perceber se o fato é noticiável ou não, independentemente de seu caráter de verdade. A questão centra-se, então, na seletividade do que chegará ou não à esfera pública. A questão é o que será publicado e o que será omitido. Essa questão seletiva carrega em si o apagamento de informações que podem ser relevantes à formação das opiniões. Entretanto, por esse processo do pseudoevento formador do escândalo, isso não tem tanta importância quanto o viés ideológico impregnado nos discursos dos “decididores” e da mídia em geral.

A imagem que se constrói com determinados pseudoeventos tem mais valor que o fato que ela representa, já que a linguagem imagética tem o poder de envolver, no processo de recepção da mensagem, sentimentos e sensações. A sociedade da informação em que vivemos é também uma sociedade de sentidos e significados, no que tange aos impactos provocados pelas mensagens que nos chegam.

Enquanto discurso infamante, a corrupção, considerando-se sua existência histórica em países em desenvolvimento, como o Brasil, é um elemento com força suficiente para deflagrar sentimentos de justiça, sentidos de repulsão e significados de culpabilidade para os problemas nacionais, que reúnem toda a sorte de injustiças sociais, como fome, pobreza, escassez. Culpa-se a corrupção pelo fracasso no desenvolvimento do país. Culpam-se, individualizando o universo político em seus atores, como dito anteriormente, políticos e administradores públicos.

Observando a relação da força tarefa da Lava Jato com a mídia, voltamos à noção de retroalimentação. O escândalo midiático, baseado na velocidade e na massificação da informação seletiva, evoca esse sentimento de justiça, ao qual nos referimos no parágrafo anterior, respaldado pela existência de um herói capaz de salvar a sociedade dos vilões sociais, políticos e corporativos. A mídia, enunciando e recepcionando ou vice-versa, fortalece o herói e o leva a um pódio imaginário, promovendo na sociedade o sentido de libertação, ou seja, é

possível que o país “tenha jeito”, existe alguém que se preocupa em acabar com a corrupção. É possível que os corruptos paguem por seus crimes, o que no imaginário coletivo, configura-se como roubo ao país, o que deixa a população mais empobrecida. Investida dessa capa heroica e da imagem quixotesca erigida no charco da corrupção, a força tarefa trabalhou, profundamente imbricada à grande mídia, na tentativa da construção e consolidação dessa imagem. Dividiu os atores em “mocinhos e bandidos”, simplificou a complexidade da discussão sobre corrupção no Brasil, selecionou os fatos de modo a alimentar a opinião pública com o alimento necessário ao fomento da dualidade estabelecida. Antagonicamente, contribuiu para diminuir o tamanho de grandes empresas, alterou a normalidade democrática construída pelos governos desenvolvimentistas, desrespeitou o processo democrático do voto, enfim, força tarefa e mídia formaram uma relação acirrada de conflitos democráticos entre representantes e representados, de responsabilização do Estado, em que o cidadão se localiza como a vítima de uma classe política imoral e cruel.

4 TRANSPARÊNCIA E ACCOUNTABILITY: “DESINFETANTES” DA CORRUPÇÃO?

Nesse capítulo iremos analisar como a Lava Jato trouxe ascensão dos termos *compliance* e integridade para a narrativa empresarial. Ao conversar com um alto executivo de uma grande empresa multinacional sobre práticas de conformidade e *compliance*, ouvi o irônico questionamento: “Quer mesmo saber sobre *compliance*? Você entra em cozinha de restaurante?”²¹¹. Em tom de desabafo, a fonte disse que apesar de o tema ser muito falado no dia a dia das empresas, na prática, poucos gestores das empresas se interessam realmente pela criação de uma cultura de ética nos negócios. O executivo declarava, desiludido, que o *compliance*, na maioria das companhias, foi burocratizado, resumindo-se a ter um código de ética e um conjunto de procedimentos “só para dizer que tem”. Fazer negócios e manter relações comerciais com uma determinada empresa significaria também fazer uma escolha: entrar na cozinha ou ficar apenas no salão. Subjacente à analogia, registra-se o ceticismo da fonte sobre práticas de *compliance* ainda que fosse o responsável pela área em uma grande empresa. Quando contei o episódio para um dos entrevistados desta pesquisa, a fonte considerou a analogia “pesada”. O tema pode despertar ceticismo, desconfiança, indiferença ou entusiasmo. Seja qual for o sentimento, o *compliance* chegou no dia a dia das organizações. Mas, afinal, o que é isso? Traduzido como conformidade, o termo, em geral, é usado em inglês no jargão corporativo. O verbo “*to comply*” significa obedecer, concordar, consentir. *Compliance* seria, então, agir de acordo com as regras e a legislação.

Como abordado nos capítulos anteriores, a Lava Jato se configurou como um dos maiores escândalos jurídicos e midiáticos da história recente do país. A partir do estabelecimento do discurso no qual a corrupção é entendida como uma dimensão estrutural no Brasil, o relacionamento de longa data entre empresas do segmento de construção civil com o Poder Público se tornou o fio condutor capaz de amplificar o escândalo. Diversos membros do Ministério Público Federal, da Polícia Federal e do Judiciário se uniram em prol do que intitularam “luta contra a corrupção endêmica no Brasil”, utilizando, sobretudo, o apoio da grande mídia para conquistar a opinião pública.

Baseado em recomendações internacionais, o arcabouço jurídico desenhado, especialmente, ao longo dos anos do governo do Partido dos Trabalhadores (PT), por sua vez, levou de forma inédita – tanto pela quantidade quanto pelas posições de alto escalão na

²¹¹ Registra-se que o diálogo aconteceu em um contexto informal, que não se referia à pesquisa de doutorado em andamento. Ainda assim, foi reproduzido aqui, preservando a identidade da fonte e da empresa, por se tratar de uma analogia ilustrativa sobre o assunto em questão.

hierarquia – executivos de grandes empresas para a prisão. Assim, para além das fases da operação Lava Jato estabelecidas a partir de critérios midiáticos, as delações premiadas vazadas continuamente de forma seletiva na imprensa contribuíram fortemente para definir agendas públicas e alimentar disputas políticas. Ainda que não seja o objeto de estudo desta tese, consideramos que a Lava Jato foi um importante vetor para fomentar o crescimento do conservadorismo e o avanço da extrema direita no Brasil.

Diante da complexidade de compreender os impactos e os efeitos da Lava Jato na vida política brasileira, a presente pesquisa direcionou o olhar para o ator privado e suas respostas perante seus públicos de relacionamento – os chamados *stakeholders*, no jargão corporativo. Entre esses públicos, estão imprensa, empregados, acionistas, classe política, Judiciário, MPF. O objetivo foi entender a partir da perspectiva de profissionais de Comunicação e de *Compliance* como essas empresas responderam à crise reputacional diante da disputa política em cena, considerando a rotina e as escolhas das pessoas que vivenciaram a rotina das organizações. A partir de suas leituras sobre o cenário político e institucional, elas interpretam e reinterpretam a sua experiência no escândalo da Lava Jato. Do ponto de vista metodológico, este trabalho é inspirado na obra *Segredos e Truques de Pesquisa* (2007), de Howard Becker, que nos diz:

Nós, cientistas sociais, sempre atribuímos, implícita ou explicitamente, um ponto de vista, uma perspectiva e motivos às pessoas cujas ações analisamos. *Sempre*, por exemplo, descrevemos os significados que as pessoas que estudamos dão aos eventos de que participam, de modo que a única pergunta não é se deveríamos fazer isso, mas com que precisão o fazemos. Podemos, e muitos cientistas sociais o fazem, colher dados sobre os significados que as pessoas dão às coisas. Descobrimos – não com perfeita exatidão, mas melhor que zero – o que as pessoas pensam estar fazendo, como interpretam os objetos, eventos e pessoas em suas vidas e experiência. (...) Quanto mais perto chegarmos de apreender as condições em que elas realmente atribuem significados aos objetos e eventos, mais precisa será a nossa descrição desses significados. (BECKER, 2007, edição do Kindle).

De acordo com Becker, tipificar pessoas é uma maneira de explicar a regularidade nas suas ações, ao passo que, ao tipificar situações e linhas de atividade buscamos a mudança. Ao invés de o foco estar na estabilidade e estrutura, buscamos a ideia de processo de mudança. Isso porque tomamos a mudança como condição normal da vida social e, assim, “o problema científico passa a ser, não explicar a mudança ou a falta dela, mas explicar a direção que ela toma, encarando como um caso especial a situação na qual as coisas realmente permanecem iguais por algum tempo”. No caso em análise, se por um lado, buscamos entender o *compliance* como uma mudança no discurso empresarial adotado; por outro, percebemos que, de certo modo, permanece imutável atribuir a corrupção ao Estado brasileiro. O agente econômico, que

em geral atua nos bastidores da luta política em busca de benefícios junto ao Estado, se viu diante de uma reconfiguração discursiva a partir da revelação de estratégias de negociação escusas. Como resposta ao escândalo, identificamos a ascensão de termos como *compliance*, integridade e transparência na pauta corporativa das empresas.

A partir de um conjunto de regras e procedimentos, essas companhias buscam uma solução para garantir a sustentabilidade de seus negócios. A nossa proposta neste estudo consiste em entender aspectos discursivos dessa agenda. Portanto, não será feita uma análise detalhada de tais regras para fins de validação ou não da assertividade e eficácia dos manuais estabelecidos por essas companhias. De todo modo, é importante registrar que, do ponto de vista legal, a existência de programas de integridade e *compliance* contínuos e efetivos contribui para redução de multas e penalidades no futuro, caso haja algum novo desvio. Portanto, há um aspecto pragmático por parte das empresas em manter mecanismos contínuos de controle à corrupção, em especial, no que diz respeito ao relacionamento com agentes públicos.

Nesse sentido, este capítulo será estruturado em seis seções. A primeira vai detalhar o processo de seleção e o perfil dos entrevistados, bem como apresentar um pouco de suas respectivas trajetórias profissionais. Na sequência, abordaremos os modelos de negócio e de organização das empresas deste setor empresarial, buscando, em especial, compreender os meandros do relacionamento entre os atores público e privado. Os tópicos seguintes abordam as experiências, percepções e leituras dos entrevistados sobre a Lava Jato e o relacionamento dessas empresas com a imprensa. Por fim, vamos explorar suas avaliações sobre a comunicação adotada pelas empreiteiras e a instauração do discurso (e também de práticas) de *compliance* como resposta à crise de imagem. A partir do referencial teórico de análise crítica do discurso, este capítulo busca entender a partir dos relatos dos profissionais como e se se configuraram e se reconfiguraram as relações entre empresas, Poder Público e imprensa.

4.1 Seleção, perfil dos entrevistados e trajetórias profissionais

No sentido de avançar nos aspectos discursivos que permeiam a agenda anticorrupção do agente privado e as novas configurações que estabelecem no relacionamento com seus diferentes públicos de relacionamento, buscamos, inicialmente, profissionais de Comunicação que atuaram durante ou após a Lava Jato. A seleção desta amostra se fez a partir das experiências de profissionais oriundos tanto de assessorias de imprensa das empresas e do Judiciário, quanto daqueles que participaram diretamente na definição de estratégias junto aos tomadores de decisão das empresas. Identificamos também a necessidade de ampliar o escopo,

incluindo profissionais que respondem e atuam na área de *Compliance* das empresas envolvidas no escândalo da Lava Jato.

Para selecionar os participantes, acionamos inicialmente uma rede de contatos e relacionamento, considerando a atuação profissional prévia na área de Assessoria de Imprensa e Comunicação Corporativa. Também entramos em contato com as respectivas Assessorias de Imprensa das empresas envolvidas na Lava Jato, apresentando o projeto de pesquisa. Outra frente foi o levantamento de institutos e entidades que trabalham nesta interface entre Comunicação e *Compliance*. Por fim, a tentativa que obteve mais efetividade foi a busca e o contato com potenciais fontes via *LinkedIn*, rede social que se difere de outras plataformas digitais por se apresentar como uma rede de conexões profissionais. Os usuários se conectam a partir da rede de contatos que estabelecem no ambiente profissional.

No *LinkedIn*, inicialmente, buscamos os profissionais a partir de palavras-chave, como nome das empresas envolvidas na Lava Jato e os cargos relacionados a funções tanto na área de Comunicação quanto de *Compliance*. Buscamos profissionais que tenham atuado diretamente na definição de estratégias de posicionamento corporativo ou em apoio aos tomadores de decisão, ou seja, a alta direção das companhias. A partir da identificação das fontes, realizamos o envio de uma mensagem privada explicando a proposta de pesquisa e o caráter sigiloso do estudo. Houve muita recusa e ausência de respostas. É também importante esclarecer que as solicitações de entrevistas foram feitas antes do escândalo da #VazaJato. Entendemos que poderíamos ter posicionamentos mais contundentes ou reveladores das arbitrariedades da investigação, caso as entrevistas tivessem sido realizadas após a #VazaJato, ou mesmo após a saída de Moro do poder Executivo.

A maior parte das entrevistas foi realizada no período de maio e junho de 2019. De 10 entrevistas, apenas uma ocorreu após o início do escândalo da Vaza Jato. Juntas, as entrevistas em profundidade totalizam 860 minutos aproximadamente, o equivalente a 14 horas e meia. Apenas uma entrevista não foi gravada e transcrita, de acordo com a solicitação da fonte. E, portanto, essa entrevista que durou cerca de duas horas não foi contabilizada, apesar de o conteúdo ter sido incluído ao longo deste capítulo. Em uma das empresas, a entrevista foi feita simultaneamente com dois profissionais: o diretor de *compliance* e a responsável pela área de Comunicação. Foram ouvidos profissionais que ainda estão na linha de frente da gestão e outros que atuaram nos momentos mais críticos da operação Lava Jato e, posteriormente, se afastaram.

Os afastamentos se deram por diferentes motivos: demissões ocorridas em virtude de desgastes perante a alta direção, desligamentos por necessidade de redução de custo de pessoal por parte das empresas ou mesmo solicitação do próprio empregado em virtude da exaustão

psíquica e física. Foram frequentes os relatos de forte estresse, pressão, sofrimento e decepção.

O trecho abaixo é um dos mais ilustrativos:

A primeira reação é sofrimento, é choro, porque o petroleiro tem uma característica muito forte. Ele tem a Petrobras como parte da sua vida, ele tem a Petrobras como a família. O apego, o respeito, o apreço. E a palavra que mais representa isso é o orgulho. É uma empresa que é exemplo realmente para todos, que era a engrenagem maior da sociedade. Você vê tantas empresas que dependiam da Petrobras, com seus contratos, com a sua prestação de serviço, com o seu fornecimento de bens. Quantos empregos? A empresa é ainda hoje a mais desejada pra se trabalhar. Você vê realmente aquelas não conformidades, aqueles desvios, aqueles problemas todos vividos, dentro de uma diretoria. Tinha uma extensão muito maior do que se podia imaginar com políticos, com autoridades. A nossa tecnologia, os nossos recursos internos eram quase impossíveis de detectar e ver que a dimensão era muito maior. Isso foi um desastre para o psicológico do petroleiro. Eu não digo que perdeu o amor porque quem ama, ama até adoecer. É eterno o sentimento do tudo passa, tudo suporta. Mas feriu o orgulho a ponto de muitas vezes se esconder o crachá, a ponto de se evitar de estar em determinados grupos onde se você aparecia e via que você era da Petrobras você tinha que ter respostas pra tudo foi muito difícil como também foi muito difícil se organizar com bastante, vamos dizer assim, autoridade pra poder eliminar o problema (B.M. 12/06/2019)

Assim, no perfil de participantes temos: três ex-executivos que atuaram como diretores de Comunicação de alguma das empresas envolvidas no escândalo; dois executivos que, no momento da entrevista, respondiam pela diretoria de Comunicação; uma executiva que ocupava o cargo de gerente sênior na área de integridade/*compliance*; três profissionais que atuaram na área de Assessoria de Imprensa e/ou Relações Públicas e uma profissional vinculada a uma entidade de classe. Esta última entrevista foi mais utilizada para construção do fio lógico dessa discussão internamente nas empresas. Apesar de ter sido bem importante na estruturação das ideias, há pouca transcrição de depoimentos desta fonte ao longo deste capítulo. Parte do tempo de entrevistas era destinado a ouvir um pouco mais suas trajetórias profissionais pré-Lava Jato. Registra-se que quatro dos entrevistados tiveram, anteriormente, experiência prévia em veículos de comunicação da grande imprensa. Ressalta-se que há profissionais também oriundos de outras áreas como Direito e Administração/Contabilidade.

O universo restrito de entrevistados deve-se à resistência de muitos profissionais em falar sobre o assunto, seja por razões de empregabilidade ou mesmo por não se sentirem confortáveis em rememorar momentos mais difíceis da carreira e alto nível de estresse. O fato de que esta pesquisadora já tenha trabalhado em uma das empresas envolvidas no escândalo de corrupção e no segmento “das empreiteiras” facilitou o acesso a algumas fontes. Grandes companhias definem e adotam para si a chamada “cultura corporativa” fundamentada no que estabelecem como missão, visão e valores que balizam suas formas de fazer negócio. Percebeu-se que essa proximidade, portanto, facilitou a empatia entre a pesquisadora e alguns

entrevistados. O desafio, nesse sentido, foi assegurar o afastamento necessário para as análises que se seguem.

Os relatos apresentam a perspectiva desses atores no relacionamento com a imprensa antes e pós-Lava Jato em um momento em que a operação ainda estava no auge. Como mencionado anteriormente, apenas uma entrevista foi realizada após o início da Vaza Jato e, mesmo assim, foi no início da publicação da série de reportagens. Os depoimentos configuram uma breve amostra de profissionais que necessariamente não se conheciam, mas cujas ações muitas vezes eram convergentes e dependentes, considerando o impacto dos posicionamentos das empresas junto à opinião pública e ao próprio Judiciário. Assim, cabe pensar, tal como propõe Becker (1995), nos sentidos que se estabelecem nas narrativas. O processo midiático da Lava Jato, nesse aspecto, contribui para pensar como as estratégias de atuação eram definidas nos bastidores e, em especial, a partir das divulgações de vazamentos e pressões via imprensa. Da mesma forma, a partir do momento em que a empresa optava pela chamada colaboração com as instituições de Justiça, era obrigada a não se posicionar mais perante os órgãos de imprensa. Portanto, há uma cadeia de eventos intercontingentes que são trazidos nos relatos. O desenrolar de tais eventos, no momento em que aconteciam, nem sempre estava claro para os agentes.

Para manter o sigilo e a privacidade dos entrevistados, optou-se por não referenciar nenhuma empresa ou instituição nesta pesquisa, ainda que alguns entrevistados tenham registrado que não havia nenhum impedimento. Relatos acerca de empresas e/ou personagens muito emblemáticos como Marcelo Odebrecht, Leo Pinheiro, dentre outros, foram mantidos sem a supressão do nome e foram, eventualmente, destacados desde que se preservasse o sigilo da fonte. Como um cuidado adicional, as entrevistas são trabalhadas especificamente neste capítulo para preservar a fonte de informação. Ao consolidá-las, buscamos evitar a referência a algum contexto destacado em capítulos anteriores que pudesse levar, ainda que eventualmente, à identificação do entrevistado.

Mesmo tendo um roteiro comum previamente definido, a estratégia de pesquisa optou por deixar a conversa fluir livremente entre os entrevistados para que se sentissem confortáveis o suficiente para ressaltar suas impressões mais genuínas do episódio. Como resultado, obtiveram-se conversas complementares, até mesmo porque as empresas envolvidas no escândalo adotaram estratégias distintas de resposta perante o Judiciário. Da mesma forma, as pessoas desempenharam diferentes papéis nos bastidores do escândalo da Lava Jato e, eventualmente, na influência da agenda.

Um dos questionamentos era entender os impactos da operação no relacionamento das empresas com os agentes públicos, considerando que as companhias do segmento de construção civil já tinham um longo histórico de escândalos de corrupção. Ou seja, o que mudou para que, pela primeira vez, os executivos da cúpula empresarial fossem presos? Essa questão norteadora – mais do que buscar efetivamente o que motivou eventuais mudanças cujas respostas levariam aos instrumentos legais – visava entender os efeitos e os tensionamentos gerados pela Lava Jato na perspectiva do relacionamento das empresas com seus públicos e da sua forma de agir publicamente. Mas, antes de chegar neste tópico, o ponto de partida era compreender um pouco melhor as trajetórias profissionais de cada entrevistado.

Nos cargos hierárquicos mais altos, a experiência em gestão de crises é o ponto comum dos entrevistados. Nos cargos médios, registra-se experiências anteriores em veículos de imprensa. O aporte reputacional e o estabelecimento dos limites profissionais foram destacados. Por ocasião da contratação, um ex-executivo com trajetória no movimento ambiental relatou sobre suas reflexões antes de aceitar o convite:

Eu comecei a conversar com várias pessoas do movimento ambiental sobre as ações da [nome empresa]. E aí tinha uma visão geral de que, institucionalmente, a [nome empresa] tinha uma visão muito negativa. Do ponto de vista de obra, também muito negativa. Mas havia uma análise de que tinha gente muito boa tecnicamente, muito qualificada internamente. E que se tinha uma empresa me querendo é porque ela sabia o que estava comprando. Um monte de gente me deu força: “Cara vai”, “Vai ser bom pra gente você estar dentro”. É bom pro movimento. É bom ter alguém dizendo que a [nome empresa] não faz sustentabilidade. Alguém pra levantar a mão, dizendo que não é assim. Não basta dizer que você faz. Você tem que fazer. (F.B., 22/05/2019)

O estabelecimento dos limites profissionais também é uma regra que os profissionais de Comunicação relatam ter deixado claro quanto ao aporte de credibilidade necessário para o trabalho realizado.

X. [o responsável pelo convite] me perguntou: “Não tem nenhum receio de trabalhar com a Odebrecht? Você lê jornal?” Eu falei: “Leio. (...) Eu não sou criança e sei como é o jogo empresarial. Então, o que afeta o meu trabalho aqui dentro? Eu tenho um limite máximo. Eu não minto. Tem que mentir?”. Aí, o X. parou, olhou ali, virou, voltou e falou: “Olha, eu também acho que nunca menti aqui”. Aí eu falei: então vamos estabelecer esse limite da mentira. Se tiver que mentir, eu tô fora porque eu vivo da minha credibilidade. (B.S., 27/05/19)

Questionado se teve a necessidade de mentir ao longo dos anos de empresa, o ex-executivo respondeu: “Antes da Lava Jato, eu não precisei mentir, não”. Mas, por ocasião da Lava Jato, afirma categoricamente: “Menti pra cacete”, ponderando que no percurso profissional foi aprendendo a diferença entre mentir e omitir. Casos de acidentes, por exemplo, que poderiam ter sido divulgados para dar mais transparência, mas não o foram. Apesar de

reconhecer que isso contribuiria para a credibilidade, ele justifica: “Eu não sou obrigado a falar tudo o tempo todo porque também não dá pra gente achar que a vida é um conto de fadas”. O contexto da empresa com uma cultura aparentemente descentralizada também dificultava a ampliação da transparência, segundo ele. Para o entrevistado, a sua entrada na empresa estava relacionada à percepção de mudança por parte da empresa: “Eu tinha uma impressão de que a empresa queria mudar e que queria fazer as coisas certas. Aquela conversa... eu tô vindo pelo desafio, eu tô entendendo que vocês estão querendo estruturar, que vocês estão querendo mexer e isso me atrai” (B.S., 27/05/19). Na trajetória deste entrevistado, isso ocorreu ainda na primeira década dos anos 2000 e a mudança em questão estava atrelada a uma maior abertura para a sociedade. Hoje, pós-Lava Jato, a ideia de mudança e de construir uma nova empresa se dá a partir da instauração de medidas de *compliance* e de integridade.

A atuação em “diferentes lados do balcão de informação”, que é o jargão para jornalistas que já atuaram tanto na frente de assessoria de imprensa quanto na grande mídia, é uma característica presente. A credibilidade, mencionada anteriormente, é uma espécie de aporte reputacional que o profissional traz para o relacionamento construído com a imprensa e demais públicos. E, nos casos em que houve um processo mais sistemático de negação dos fatos, o profissional se vê em uma situação mais delicada, conforme reportou uma assessora sobre a fala de uma colega:

A Y. diz assim: “Eu passei dois anos da minha vida negando todas as acusações que foram feitas e, quando o Marcelo resolve delatar, eu tenho que fazer uma nota dizendo que tudo que eu disse nos últimos dois anos é mentira”. (M.C., 14/06/2019)

Outro entrevistado também fez uma autoavaliação da sua participação nesse processo: “O idiota que assinava todas as cartas era eu, diretor de comunicação. Eu expus a minha credibilidade”. Da mesma forma, um outro ex-executivo afirmou ter encontrado seu limite quando percebeu riscos para continuidade da sua carreira: “Ainda que pague bem, ainda que tenha benefícios, eu pensei: ‘a minha reputação vai embora’. Então, foi nesse momento que vi uma interseção de reputações, a minha e a da empresa, percebi que realmente tinha que sair”, destacando que a Operação Xepa²¹² foi um divisor de águas neste processo.

²¹² A operação Xepa foi a 26ª fase da operação Lava Jato na qual se descobriu as planilhas de controle dos pagamentos de propina da Odebrecht a partir do setor de Operações Estruturadas da empresa. Deflagrada em 22 de fevereiro de 2016, cumpriu mandados de prisão em diversos estados São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Bahia, Piauí, Distrito Federal, Minas Gerais e Pernambuco. A Odebrecht foi o principal alvo. Foi um desdobramento da 23ª fase conhecida como operação Acarajé, que prendeu o marqueteiro João Santana e sua esposa e sócia Mônica Moura. “Acarajé” era uma referência à propina.

A necessidade de recuperar a credibilidade foi uma necessidade tanto de pessoas físicas quanto jurídicas. Algumas empresas, por exemplo, optaram por uma renovação total na estrutura organizacional, em especial, da diretoria e da alta direção: “Se havia dúvidas com relação ao envolvimento [na Lava Jato], a gente não trouxe. O que a gente trouxe? Todo o corpo técnico da empresa. Esses engenheiros ‘cabeça branca’ esses caras que carregam esses 80 anos de excelência e legado.” (S.F, 29/05/19). A mudança de pessoas – mesmo aquelas não relacionadas diretamente ao escândalo de corrupção – passa uma mensagem de credibilidade, conforme relata um ex-executivo:

Na Comunicação, eu falava: ‘Cara, precisa renovar, precisa mudar mais. Não sou eu, cara. Tô cheio de cabelo branco. Já tô desgastado. Precisa trazer, de preferência, uma mulher, precisa dar esses sinais de renovação’. Era uma puta empresa, machista pra cacete então precisa dar esses sinais pra diversidade, de renovação, de gente jovem, de fora não viciada. (B.S., 27/05/2019)

Segundo o entrevistado, havia a necessidade de adequação da empresa para passar uma nova mensagem para o mercado. A presença de uma mulher na liderança da área de Comunicação, como diretoria ou vice-presidente, inclusive, contribuiria para ampliar a presença feminina em cargos de liderança, fomentando a diversidade dentro da empresa. O que se observa é que algumas empresas tentaram seguir na linha de mudança estrutural, conforme discutiremos no próximo item do capítulo; ou, pelo menos, afirmaram que este foi o caminho adotado, ainda que passível de discussão.

O reforço na mudança estrutural da empresa foi o item que um dos entrevistados mais buscou reforçar em uma das entrevistas. À frente da área de *Compliance* e de Comunicação, ele e a assessora de Comunicação da companhia demonstraram o forte empenho que vem sendo realizado para alterar a percepção, com destaque para a atual liderança. O presidente da companhia em questão começou a carreira como aprendiz de torneiro mecânico. Nas palavras dos entrevistados “chão de fábrica”, em uma “situação muito pobre”. A simplicidade da sua linguagem o aproxima dos funcionários, segundo os entrevistados.

Este ativo reputacional se torna um dos principais elos para reconquista da confiança com o público interno e, eventualmente, credores e/ou acionistas. Apostando em ações de comunicação interna e *endomarketing*, os profissionais acreditam que é possível ampliar o círculo de confiança dos funcionários, para suas famílias e amigos. A lógica seria: “Eu sei que ela trabalha numa empresa bacana. E eu sei que o que ela tá me contando é verdade. Então é

importante que todo mundo no seu círculo de amizade, familiar ou amigos tenha essa percepção”, destacou uma das fontes. A proximidade é o fator essencial, na perspectiva dos entrevistados dessa empresa, para o processo de recuperação da confiança. E, neste sentido, a informalidade, a adoção de uma estrutura menos hierárquica com comunicação mais horizontalizada tem sido as chaves de mudança. Sobre antes da Lava Jato, a entrevistada diz “Você só falava com o seu líder mais próximo. O mercado mudou nesse sentido. Todo mundo tem acesso a tudo. Pode perguntar para o presidente, para os diretores. Isso impacta nos fluxos de trabalho”. A compreensão do modelo de organização e de negócios dessas empresas é o tópico seguinte deste capítulo.

4.2 Modelo de negócio e das organizações empresariais: o relacionamento público e privado

O entendimento das formas de organização internas destas companhias ajuda a perceber de que forma os atores leem suas experiências profissionais dentro das empresas. O objetivo deste eixo é identificar, sobretudo, de que forma tais questões se relacionam à interação com a sociedade em geral, considerando que são profissionais que atuaram no suporte aos tomadores de decisão. Assim, mais do que compreender o “da porta para dentro” dessas empresas é vislumbrar como a estrutura interna reverbera e impacta o “da porta para fora”, nos jargões corporativos. Nesse sentido, buscamos investigar o que os entrevistados entendem quando se fala da transformação no mercado a partir de mudanças na organização dessas empresas e, sobretudo, a relação estabelecida entre atores públicos e privados quando o tema em pauta é o mercado de infraestrutura. Essa concepção estrutural se revelaria até mesmo na arquitetura, na percepção de alguns entrevistados.

A Odebrecht tem sala. Que empresa tem sala? Coisa de gabinete, de estatal. Quando fecha, ninguém sabe quem está lá na sala. É uma coisa horrorosa, nunca entendi. Quer dizer, nunca entendi. Hoje eu entendo muito bem. E era isso: as pessoas entram, fecham a porta e – era mais ou menos assim – que a coisa rolava. (B.S., 27/05/2019)

A percepção de poder dessas companhias também é um ponto ressaltado por um dos entrevistados que ressalta também a autonomia que os diretores tinham na ponta.

A empresa dava um conforto brutal que era o apoio no aeroporto. Aquilo era maravilhoso. Você tinha um bedel que ficava correndo pra cima e pra baixo pra tentar te botar no avião mesmo que fosse às pressas. Ele te entregava um bilhete na subida da escada rolante. Isso era espetacular, inclusive o cara recebia pelo resultado. (...) Eu me lembro que todas as vezes que eu esbarrava com um amigo meu ou uma amiga minha no aeroporto onde ele/ela via esse tipo de coisa, eles ficavam incensados. Por quê? Porque aquilo era um exercício de poder claro em uma coisa muito mezinha, mas era um puta exercício de poder. O cara da empresa X. embarca. E, não existe

sutileza em poder. Pode ser aplicado em uma coisa pequena ou numa coisa grande. Todo mundo entende o que é exercício de poder. O poder não tem nada de sutil. Tá lá. Na hora em que eu chegava e – sei lá – encontrava com alguém em um dia complicado de ponte aérea e essa pessoa olhava e tinha que entrar em uma fila com 200 passageiros e eu recebia um bilhete de embarque na hora em que aparecia no aeroporto por um cara que me chamava de “doutor”. Ela entendia. Não tinha sutileza nenhuma. Eu sou poderoso e você é um merda. Vai pra fila. Eu não vou. E a X. era cheia desses sinais muito claros de poder, de capacidade mesmo internamente, Aline. Eu não tinha limite do cheque que eu podia assinar. Você acredita? Eu me impus um limite. Eu não assinaria nenhum cheque de mais de 50 mil reais sem avisar ao presidente, mas se eu quisesse assinar um cheque de 10 milhões de reais, eu assinava. Se eu pedisse, em um jantar, uma garrafa de vinho de dois mil dólares, a empresa não me questionava. Eu nunca pedi, mas eu vi gente pedir e passar a nota sem qualquer justificativa. Era quase uma ilha da fantasia que você vivia. As agências de publicidade me incensavam. Eu nunca jantei tanto com publicitário na minha vida. O cara queria me conhecer porque ele olhava pra mim como se eu fosse um saco de dinheiro. E, de fato, eu era. (B.F., 22/05/2019)

Os mecanismos de comando e controle de cada empresa bem como a autonomia dos funcionários foi apontada pelos entrevistados ora como facilitador da gestão interna, ora como fonte da origem de corrupção.

A X. tinha essa vantagem. Você só obedece ao seu chefe direto. Nesse sentido, ela tinha uma organização bem militar. Existe um comando geral. Você tem que bater continência para o comando geral, mas ordem quem te dá é o cara que está na sua linha direta de comando. Então, isso facilita de a gente poder trabalhar. (B.F., 22/05/2019)

O chefe direto, no entanto, poderia ser a origem do comportamento ilícito, conforme apontou outro entrevistado. De acordo com ele, o presidente da *holding* decidia e fechava algum compromisso e informava quais empresas deveriam pagar o combinado. “Os três gestores dessas áreas tinham que engolir seco. Xingavam. Reclamavam, mas pagavam, sem ter nada a ver. Então, tem muito dos apenados puto: ‘Porra, eu tô sendo preso porque tô cumprindo ordem dele, cara’”, avaliou a fonte.

Durante as entrevistas também foi possível observar a tentativa de outras empresas do segmento de construção civil em se diferenciar da Odebrecht que, possivelmente, foi o escândalo mais emblemático. Mas, ressalta-se que, de certa forma, essa certa autonomia seria um facilitador para casos de corrupção.

“A Y. tinha uma característica que dificultou muito pra gente esse entendimento da coisa [corrupção]. Diferente de outras empresas, que tinha um setor concentrado, um setor estruturado pra fazer isso. Aqui, não tinha. Aqui, era uma coisa muito nas pontas, na verdade, na operação”.

Para um outro entrevistado da empresa X., a relação promíscua de público e de privado estava em todos os níveis da administração pública: federal, estadual e municipal. E, assim, o setor de operações estruturadas teria surgido a partir de um controle financeiro e não de uma

mudança na estrutura de demandas a partir de uma lógica de distribuição partidária. “O cara da linha [ponta da operação/frente de obra] continuava falando: olha eu preciso disso, disso, disso, disso e aí, ao invés de ele acionar um supervisor mais próximo, acionava o setor responsável por esse trabalho”, avalia. De acordo com o entrevistado, os líderes empresariais do grupo e subordinados tinham o mapeamento da classe política decisiva para a construção de um projeto ou desconstrução de “determinadas pessoas”, identificando, por exemplo, listas de deputados que poderiam ou não pedir CPI para investigar obras: “O departamento de operações especiais ele tinha essa dinâmica de abastecer essas contas”, destaca.

Uma das entrevistadas com uma carreira longa em uma empresa pública na área de auditoria e controles internos destacou a dificuldade no ambiente interno, pré-Lava Jato, de tratar temas relacionados à fraude e à corrupção.

As palavras fraude e corrupção eram, muitas vezes, inaceitáveis mesmo. Não eram bem recebidas. Não entendiam como isso poderia acontecer. É muito difícil você aceitar que coisas dessa natureza estejam acontecendo. Fazendo uma analogia, é como se você criasse um filho, desse toda a educação e de repente você percebe que seu filho está nas drogas: “Meu filho? Nas drogas? Não é possível!”. E vem a surpresa pelo fato de você não ter detectado isso antecipadamente, o fato de você inclusive não ter dado atenção direta preventiva, um apoio e uma atenção especial. Tivemos vários entraves pra fechar, pra concluir, o programa anticorrupção. Até mesmo porque quem aprovava estava comprometido com desvios, que era a alta administração na época. (B.M.12/06/2019)

O contexto dos grandes investimentos em infraestrutura impulsionados pelo pré-sal, alta das *commodities* e os grandes eventos no Brasil, como a Copa e as Olimpíadas, também foram aspectos pontuados pelos entrevistados. Diante das altas cifras do escândalo da Lava Jato, uma das fontes destacou: “as pessoas se esquecem daquele contexto entre 2010 e 2014. O Brasil estava crescendo. Tinha dinheiro a rodo”. E, neste momento de crescimento, as empresas do segmento de construção civil tiveram a visibilidade ampliada, sobretudo, nos grandes centros urbanos.

Não tem nada mais insustentável do que obra. E as empreiteiras, de um modo geral, sempre fizeram obra de um jeito muito porco com a população que está no entorno da obra. É um problema antigüíssimo, a degradação social que elas trazem para o ambiente de obra é muito grande. Tem uma hora que ela [empresa] acha que a obra é mais relevante do que a população do entorno. (...) Eu batalhei muito para empresa ter uma relação com o entorno das obras melhor do que ela tinha. Eu, como vivi uma obra na garagem do meu prédio, acabava dizendo o que era falha. Vocês não querem dar resposta pra ninguém. Vocês querem que se dane. Vocês entregaram a relação com o público para o governo do Estado, que não é quem tá lá. Quem está lá, somos nós. É preciso organizar um canteiro e não deixar o canteiro virar uma bagunça e todo mundo com uniforme feio. Isso tudo passa uma imagem. (B.F., 22/05/2019)

A gestão do relacionamento e da imagem desses atores – empreiteiras e governos – perante a população se dá nos bastidores, conforme ilustra o depoimento a seguir.

A empreiteira não constrói a imagem do governo. A obra constrói a imagem do governo. Obra pronta, funcionando, constrói a imagem do governo. Tanto que na hora do problema – na hora da obra – nem empreiteira, nem o governo do Estado querem se meter. Não se metem. Ao contrário. O jogo de comunicação, ele é feito em obra muito na surdina e tem muita ameaça. Muita merda. As pessoas reclamam. A mocinha de sustentabilidade está lá para ameaçar. Não está lá para resolver o problema das pessoas. É pra enganar. Ela não está lá pra resolver o problema das pessoas. Essa ligação da área de Comunicação com Política não é tão direta. O dinheiro é mais direto. Tem uma conexão mais direta com política. (B.F., 22/05/2019)

De todo modo, o contexto pré-Lava Jato deixou essas empresas em mais evidência, exigindo habilidades de lidar com crises por parte dos profissionais de Comunicação, conforme indica o relato a seguir. As Jornadas de 2013 também tiveram impacto no dia a dia das organizações.

Antes da Lava Jato, teve Copa do Mundo. E, na Copa do Mundo, teve MTST, com Boulos, e junto com eles teve Black Blocks, que fizeram estrago em um monte de cidade no Brasil, você deve lembrar. Aí, eles invadiam, faziam passeata, quebravam banco, quebravam loja de carro contra a Copa do Mundo e a X. era a empresa que mais tinha obra da Copa do Mundo [...]. Aí, um dia os Black Blocks invadem a X. Por conta deste movimento contra a Copa do Mundo, a gente foi criando os comitês de crise. Então, a Comunicação, de certa forma, ganhou corpo também nisso, nessa linha de frente. (B.S., 27/05/2019)

O entrevistado ilustra o depoimento acima contando um episódio no qual manifestantes do Comitê Popular *A Copa é Nossa* ocuparam a sede da companhia para reivindicar a saída do consórcio que administrava o Maracanã e a devolução do estádio para o Governo do Estado. E, de repente, ele se viu em uma situação na qual precisou negociar com o grupo. O contexto do Brasil, em 2013, levou algumas empresas a ficarem alertas em relação às respectivas estratégias de negócio.

Algumas empresas, a Y. é uma delas – talvez, naquele momento em 2013, a mais avançada, já começavam a entender: “*Olha, não dá pra gente continuar fazendo negócio assim*”. Por quê? Primeiro porque você se enrola todo, obviamente. Segundo porque, no final das contas, você nem consegue ter lucro com isso. A bola de neve é tão grande que você começa a se enrolar tanto que você começa a ter prejuízo na obra. E aconteceu isso em vários casos. Tinha a obra onde contratante, onde o governo te contratava, te exigia o pagamento de algum tipo de benefício e, no final, tinha prejuízo. Então, o que eu estou levando em vantagem nisso, se eu nem lucro eu consegui na obra na verdade? No segundo semestre de 2013, montamos a área de *compliance* aqui. Por quê? Já se tinha essa visão de que a gente precisava mudar o negócio, a maneira como se fazia negócio e a gente já estava mirando mais o setor privado, saindo um pouco do setor público porque era onde estava mais contaminado, o privado já não é tão contaminado desse jeito. Quando chega em março de 2014, começa a Lava Jato. Só que começa de forma muito embrionária, quer dizer. (M.A., 06/03/2019)

A articulação entre o poder público e o privado para a realização desses grandes eventos foi o ponto destacado por um outro entrevistado.

Para uma Copa acontecer, é preciso estádios, obras de infraestrutura, aeroportos. Tudo que você tem que fazer está em uma estrutura muito central de um governo porque a decisão de trazer a Copa, como uma decisão de trazer uma Olimpíada, embora Olimpíadas seja numa cidade, ela parte de um governo. Então, se você observar, por exemplo, o pessoal das empresas já estava lá nos sorteios. Não é depois. *“Ah, depois na Copa do Mundo, vamos falar com o setor privado”*. Não, não, o setor privado já estava lá. O setor privado ajudou a construir, digamos, essa necessidade. Porque assim, a gente sabe hoje que os ganhos para o país não foram tão bons assim, mas pra eles foram ótimos. Construíram, sei lá, nove estádios, todos eles caros. Eu faço um paralelo até pra gente não ficar só carregando tinta na esquerda. Quando um presidente fala: *“olha, eu tenho um projeto de armar a população”* ou de ser mais maleável com a questão do armamento, alguém do setor privado já está ali ou já estava ali falando assim: *“Escuta, então assim, hoje nós não temos obras, não temos mais dinheiro pra obras, não temos mais dinheiro pra isso mas se você fizer uma legislação que possa permitir... aí nós conversamos, aí nós financiamos, te damos apoio político”*. (F.D., 28/05/2019)

Chama atenção, na fala dos entrevistados, um certo alinhamento com a perspectiva de que a corrupção no Brasil é estrutural e, principalmente, a forma de fazer negócios em alinhamento com os protagonistas do Judiciário que capitanearam a Lava Jato.

Quando se discute Lava Jato hoje em dia, eu acho que tem que se voltar um pouco atrás nessa questão. Era muito menos uma questão das empresas e muito mais um modelo de como se fazer um negócio no Brasil. (...) As empresas que foram envolvidas e tal, elas mostraram que elas eram a ponta desse negócio, mas pra trás você tem o seguinte: o Brasil se fazia negócio assim, na verdade. Não existe uma empresa que trabalhasse com a Petrobras que não [foi vítima] da Lava Jato. Seja nacional, seja internacional qualquer uma. (...) O problema não tá na empresa, tá no cliente, ou seja, o cliente que era o governo, vamos dizer, porque era a maneira de se fazer negócios com o governo. Então, a origem do problema se dá no contratante. As empresas que tão aqui, elas têm uma opção: ou elas fazem o jogo ou elas não fazem o negócio. Há 200 anos no Brasil vinha-se fazendo o jogo de quem contratava. Imagine com quem está a maior força: quem contrata ou quem é contratado? Geralmente, é quem contrata. *“Eu te contrato nessa condição aqui”*, você pode falar sim ou não, você só tem essa alternativa. Se você fala não, você tá fora do jogo, se você fala sim, você é cooptado. E as empresas, a maioria delas falou sim. (M.A., 06/05/2019)

A perspectiva da cultura de corrupção por parte do poder público – tanto no Brasil quanto na América Latina e/ou nos demais países subdesenvolvidos – está presente na maior parte das entrevistas.

Os governos são corruptos. Uma empresa de engenharia, empreiteira, é uma empresa de infraestrutura, de obra pesada. É estrada, hidroelétrica, é ponte, é ferrovia, é aeroporto. Só obras públicas, com valores absurdos, com orçamentos muito grandes, naturalmente muito grandes, mas sempre ligado ao poder público. E o poder público, nesses lugares, é uma podridão ferrada. É muita ingenuidade a gente achar que existe. O que eu acho que aconteceu foi que se perdeu a mão. A empresa, pela posição de liderança que ela tinha, poderia ter tentado moralizar essa porra e não, ela se fez valer da corrupção. Ela não só alimentou, como hoje também é muito claro, que o modelo

de gestão da empresa era se valer da corrupção, e não daqueles valores lindos. (...) Quer atuar nesse cenário? Quer jogar nesse campeonato? Segue as regras do jogo. E eu acho que você tem que ter limites se vai jogar dentro desse jogo podre. A minha crítica lá dentro e hoje ainda é cada vez maior: ela [a empresa] não impôs limite, ela retroalimentou e passou a dominar o processo e isso virou *modus operandi*. (B.S. 27/05/2019)

Um dos entrevistados faz uma análise do mercado em geral e traz uma visão mais equilibrada acerca da responsabilidade de políticos e empresas no que diz respeito à corrupção. Para ele, o eixo está no relacionamento entre esses atores constituído à base de pagamentos.

O negócio dessas empresas era relacionamento, corrupção e engenharia, ou seja, o relacionamento e a corrupção eram parte do negócio. Relacionamento, propina e engenharia é um modelo de negócio. É uma questão cultural. Essas empresas só faziam negócios quando elas tinham a excelência em engenharia que elas têm, que é inegável, mas elas têm um alto relacionamento com o poder público e a corrupção é o que faz a conexão do relacionamento com o poder público. Então assim, enquanto isso funcionou bem, elas cresceram, se multiplicaram, se tornaram grupos econômicos, saíram de construtoras e se tornaram grupos econômicos. Se existisse um sincericídio, a empresa ia falar: “ah, a nosso relacionamento é propina e boa engenharia”, assim como as outras. O agora em diante é uma história completamente nova. A não ser que o país mude e que os padrões éticos mudem, elas não vão mais poder fazer negócio da maneira que faziam, é isso que eu penso. Então assim, hoje elas têm consciência de que não podem errar mais, mas a grande queixa de quem está no mercado é, ou seja, quem tá aí no mercado buscando projetos, a queixa é o seguinte, escuta: nós estamos fazendo a nossa correção de rota do ponto de vista ético mas o mercado, ou seja, a classe política, ela continua pensando da mesma maneira, ou seja, elas continuam cobrando ou tentando cobrar as propinas que cobravam sempre. E aí vem um discurso que é um discurso muito ruim: a gente não paga, outros vão pagar. O nível de culpa, no meu ponto de vista, é uma responsabilidade absolutamente igual tanto o público quanto o privado. Não tem mais ou menos culpado. Os dois estão absolutamente responsáveis de maneira igual. (F.D., 28/05/2019)

A necessidade de mudança do mercado para mudar o padrão de relacionamento entre o público e o privado é destacado outro entrevistado. Para ele, as licitações devem ser feitas a partir de projetos mais robustos e detalhados, para que seja possível aferir de forma mais próxima o preço final. No entanto, “político não gosta de anunciar obra cara”, para que a imprensa e a sociedade não o criticarem. Além disso, o fato de o contratante ser o fiscalizador se torna um problema.

Você é contratado por um contratante, que é o setor público. O mesmo cara que te contrata, é o cara que fiscaliza e o que vai te pagar depois. Isso não pode acontecer. Porque o cara está com a faca e queijo na mão. Aí ele te fala: “eu só te pago se você me pagar alguma coisa por fora aqui. Se o cara não te der o aval, você não pode nem emitir a nota. Uma prefeitura, um governo, um governador te contratam e ele mesmo fiscaliza o que você faz para poder te pagar. “*Eu fiz, está aqui, preciso receber*”, “*Eu sei que você fez, mas se você não pagar por fora, eu não vou te aprovar*”. A gente defende é que exista uma empresa terceirizada que possa aferir esse andamento da obra, por exemplo. As obras eram contratadas sem projeto executivo. O que é projeto executivo? No projeto básico, você tem uma ideia do que é ser o projeto enquanto o

projeto executivo dá em detalhe de quanto isso vai custar. Quando você tem um projeto executivo, você tem muito mais chance de acertar no preço. O que acontece no Brasil, o que acontecia até então, é o seguinte: primeiro o contratante que é o governo, que é político geralmente, não gosta de anunciar obra cara. Então, quando anuncia uma obra, ele fala que vai custar menos do que de fato ela vai custar. A obra vai começar valendo isso. Só que esse número fica lá na imprensa e na cabeça da população. Quando ele licitava a obra, nem o preço chegava perto daquilo que ele licitou. Quando você começa a fazer a obra é que começa a entender o que tem no seu projeto executivo. Aí projeto começa a ser modificado e custa mais de duas vezes o valor que foi anunciado. Então, no final das contas, a empresa fala que, ao invés de custar tanto, custou mais tanto. Tem sacanagem aí. E assim, até tinha, mas não era só isso. Era o mau planejamento. E político não gosta de anunciar obra cara. (M.A. 06/05/2019)

O entrevistado cita a análise de um consultor – apresentada quando ainda era membro do Comitê de Crise – segundo a qual as empresas foram incompetentes na forma de gerir a corrupção. Isso porque, desde os Ataques de 11 de setembro, o sistema financeiro começou a ficar cada vez mais fechado. Com o objetivo de evitar que empresas financiassem ações terroristas, os Estados Unidos teriam criado mais controles, em especial, em relação às *offshores*. Segundo ele, o consultor questionava “como é que os seus advogados não viram isso? Como é que não viram o crescimento da questão do *compliance* no mundo? Como é que a gente não percebeu que os Ministérios Públicos do mundo começaram a trocar informações?” (F.D., 28/05/2019). No momento da realização das entrevistas, as expectativas dos entrevistados em relação à retomada do setor de infraestrutura eram bem baixas, assim como a perspectiva de as empresas conseguirem se reerguer.

Muito difícil. Muito difícil. Algumas têm mais chance. Você pega, por exemplo, a Camargo Corrêa e tem mais chance de sobrevivência do que a UTC. Por quê? Porque, a Camargo, a construtora não tinha mais um papel tão relevante na receita. Tanto que a Camargo, presa, fechou logo o acordo de delação. Caiu fora e foi cuidar da vida dela. A Odebrecht também tinha um esquema semelhante que a Camargo, mas ela ainda é muito dependente das receitas da empreiteira. A rigor, fora Braskem, Ambiental e CNO, ninguém mais tinha geração de caixa. Se elas vão sobreviver ou não, isso é uma incógnita. (B.F, 22/05/2019)

Em junho de 2018, a Camargo Corrêa S.A. (CCSA), holding do grupo Camargo Corrêa desde 1996, passou a se chamar Mover. Para além do novo nome e marca, a mudança tem como objetivo reorganizar os negócios. Segundo anunciado pela empresa, o objetivo é de “reposicionar o grupo em um novo cenário de negócios”²¹³. Isso incluiria reavaliação dos negócios, melhoria de governança corporativa em todas as empresas controladas e novas lideranças, foco no retorno do capital aplicado a partir do uso da expertise de décadas no setor de desenvolvimento. Na prática, enquanto pessoa jurídica, criou-se, ainda em 2017, uma nova

²¹³ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/06/13/grupo-camargo-correa-muda-nome-da-holding-para-mover.ghtml>. Acesso em 07 mar. 2021.

empresa: a Camargo Corrêa Infra. Desta forma, separou-se os novos projetos de construção e engenharia da gestão da antiga construção — Camargo Corrêa Construções. Esta última ficou com o passivo decorrente da Operação Lava Jato, conforme detalha um dos entrevistados.

Chegou-se à conclusão de que não se pode ter dois focos. Não se consegue dedicar força máxima a dois objetivos tão distintos. Então, o que você tinha? Um objetivo era prestar contas para a sociedade, corrigir os erros, limpar esse passado, do qual a gente não tem orgulho. Então, tem que resolver isso. E você tem o outro que é o presente e o futuro. Como é que a gente faz certo desta vez? Como é que a gente pega tudo de bom que a gente tem, esses 80 anos, essa excelência, esse espírito de inovação, essa governança, tudo isso que foi implementado e usa tudo isso de uma maneira correta, de uma maneira que seja boa para a sociedade e para os acionistas? A solução que a gente viu foi separar as empresas. O foco da 4Cs – Construções e Comércio Camargo Corrêa – é o passado. Ela que discute acordo de leniência, paga as multas, presta contas desde a força tarefa da Lava Jato até CGU. Tudo? E aí como é que a gente fez a estrutura disso? Também não adianta: “Vamos separar as empresas”. Aí, eu vou deixar o esqueleto. Ali, não. A ideia foi criar a Camargo Corrêa Infra abaixo como uma subsidiária integral 100%, detida pela Construções e Comércio Camargo Corrêa. Então isso é importantíssimo. Societariamente, a dona dos ativos é a 4 Cs. Então, tudo que acontecer aqui, cada lucro que a gente tiver, cada projeto que a gente ganhar vai societariamente como dividendos para a 4 Cs. Esses recursos vão ser usados para pagar as penalidades, para pagar as reparações, para pagar o que tiver que pagar. E aí a gente mostra transparência também pra sociedade que a gente não tá escondendo ativos. “Ah, mas a Mover é uma tentativa de se esconder?”. Não, não. Pelo contrário, a Mover ela mudou o nome porque hoje, a *Intercement* ela responde muito mais no grupo do que a Camargo Corrêa. Então, não fazia o menor sentido a holding, que é uma gestora de portfólio, se chamar Camargo Corrêa S.A. (Entrevista concedida em maio de 2019²¹⁴)

Fundada em 1939 por Sebastião Camargo, a construção pesada foi a principal atividade por décadas da Camargo Corrêa. Posteriormente, migrou para o setor de cimento. Um dos pontos ressaltados pelos entrevistados desta empresa é que não havia acionistas no rol de denúncias da Lava Jato. Apontam também outras medidas como a iniciativa de contratar rapidamente a auditoria da KPMG para implementar o programa de *compliance*, sendo a primeira das construtoras a firmar o acordo de leniência em agosto de 2015, ou seja, nove meses depois da principal crise. Atualmente, os negócios do grupo se dividem em três empresas que formam núcleos de negócios. A Camargo Corrêa Infra Participações é a *holding*, que define a partir do Conselho de Administração os rumos e as estratégias de negócio, sendo responsável pela prestação de contas aos acionistas. A Camargo Corrêa Infra Construções é dedicada aos projetos públicos, e a Camargo Corrêa Infra Projetos cuida de entes privados. A diferença, explica o entrevistado, está nos atestados necessários e exigidos pelo mercado. “O mercado de construção e licitações precisa de atestados técnicos. Então, você precisa concentrar tudo isso

²¹⁴ Este depoimento está sem as iniciais para não identificar o entrevistado, considerando que já citamos a empresa.

em uma empresa pra que ela tenha todo o acervo documental que você usa para poder se qualificar tecnicamente”, destaca. Mesmo com o reforço da fonte de que não havia o interesse de guardar o “esqueleto”, o que se observa foi a estratégia de “limpar”, do ponto de vista legal e jurídico, o CNPJ, para assegurar de forma mais rápida o retorno às atividades possíveis.

Na estrutura empresarial que cuida do passivo, o então o antigo diretor financeiro (CFO, *Chief Financial Officer*) tornou-se o diretor geral (CEO, *Chief Executive Officer*). O reforço do lá, a Construções e Comércio Camargo Corrêa, e do aqui, a nova empresa, é ao longo da entrevista frequentemente marcada pela, conforme se observa no trecho de explicação a seguir: a questão lá é jurídica e contenciosa. Você tem lá a negociação dos acordos, você tem os processos e você tem o passivo normal, tributário e trabalhista e civil de 80 anos de empresa. Não é uma empresa operacional. Só tá terminando alguns pontos específicos de alguns projetos, projetos esses mencionados nos acordos de leniência. Então esses projetos que tinha qualquer dúvida ficaram lá. (Entrevista concedida em maio de 2019)²¹⁵

Em uma sala ampla de reuniões com uma bela vista para São Paulo, ele inclusive chegou a nos mostrar o edifício em que ficava a antiga empresa, demonstrando e reforçando que essa separação era inclusive espacial. Ao questionar se poderíamos ter contato com alguém da outra empresa, disse que poderia tentar abordar, mas que ele não teria nem o contato dos profissionais “de lá” e afirmou “a gente tem pouquíssimo contato com eles, até pra manter a *chinese wall*”. A reconfiguração do mercado com empresas de menor porte também é um caminho identificado por um dos entrevistados.

Desde a Lava Jato, o Brasil não tem grandes obras de infraestrutura. Não tem mercado pra grandes obras. Na hora que a gente tiver uma retomada – espero que o país não fique parado porque temos muita necessidade ainda de infraestrutura – aí vamos se essas empresas vão continuar fazendo negócios ou não. Pode fazer negócio de novo? Eu acho que pode, mas não na dimensão de que fazia. Eu acho que muitas empresas menores, médias vão se cacifando para dividir mais esse mercado. Então assim, elas não vão ser mais gigantes. (F.D. 28/05/2019)

Independentemente de como ficará a organização empresarial, identifica-se a necessidade de o Brasil seguir nos investimentos de infraestrutura, o que faz com que o segmento ainda seja bastante atrativo comercialmente, em especial, em países em desenvolvimento. Como pontua um dos entrevistados, nações mais maduras financeiramente como os Estados Unidos ou os países da Europa estão prontas.

O mundo tá pronto. O que é o mundo está pronto? Vou te dar um exemplo prático: a gente participou de uma concorrência na Inglaterra de construção de um junto com outras empresas locais. E na hora que ia sair a licitação para o porto, o investidor conversou com investidores de outro porto e perceberam que tinham uma ociosidade de 40%. “Por que eu vou investir em um novo porto se tem um cara do meu lado com ociosidade?”. Onde está financeiramente estruturado, o mundo está pronto. O que você tem pra construir nos Estados Unidos? Você vai lá refazer estádio, mas não tem nenhuma grande obra de infraestrutura para fazer. (M.A., 06/05/2019)

²¹⁵ Este depoimento está sem as iniciais para não identificar o entrevistado, considerando que já citamos a empresa.

O entrevistado prossegue com o objetivo de dar a dimensão do quanto a área de infraestrutura está parada. É importante ressaltar que os entrevistados, de um modo geral, não atribuem a crise do setor apenas à Lava Jato, considerando outros fatores como a queda do preço do barril do petróleo que afetou a economia.

No auge de Belo Monte, havia um canteiro com 50 mil funcionários. Hoje deve ter dois ou três mil, até porque está acabando a obra. O que acontecia é que você acabava uma obra dessa e tinha uma outra grande obra para fazer. Eu me lembro que quando eu fui pra Belo Monte e conversei com um cara que era de obra mesmo. Está na empresa há – não sei – 30, 40 anos e ele falou o seguinte: “Essa vai ser a primeira obra que eu vou ver acabar”. Porque quando estava prestes a acabar, ele já estava indo pra outra e por aí vai. (M.A., 06/05/2019)

Diante de um cenário de poucos recursos na gestão pública, o redirecionamento da estratégia de negócio para o setor privado parece ser o caminho apontado pelas empresas que estão buscando sua sobrevivência. De acordo com um dos entrevistados, a empresa em que ele atua, antes mesmo da Lava Jato, já tinha iniciado um movimento de mudança no direcionamento dos negócios. “A empresa estava sentindo que os órgãos de controle estavam muito mais rígidos, estava sentindo uma cobrança muito maior da sociedade, estava sentindo uma cobrança muito maior do cliente privado, por exemplo”, afirmou. O cliente privado estava exigindo, segundo ele, mais esclarecimentos em relação ao que havia sido feito com o cliente setor público. Integridade se torna o meio para obter mais rentabilidade, conforme destaca o executivo de outra empresa.

Nós queremos ser a empresa mais rentável do setor, não a maior empresa do setor, nós não queremos, não queremos ser a maior. Pra nós, o que interessa é a rentabilidade, processos muito bem-feitos, de você ter a certeza que vou tá vendendo pra um cliente bom, que vai comprar aquilo que tem que ser vendido. (...) Eu posso vender o meu diferencial de integridade no privado. Eu não consigo vender no público. Porque o público vai pelo menor preço. O privado ele paga *premium* pra ter uma empresa íntegra com os processos à prova de bala. E é por isso, que o resultado hoje a gente tem portfólio 80% privado e tal. Hoje, entre 70% e 80%, do nosso portfólio é privado. E a gente escolhe os contratos públicos, onde a gente sabe que dá pra fazer. (S.F. 29/05/2019)

O que seria “o que dá pra fazer” é detalhado pelo entrevistado. Segundo ele, em um ano de ausência de projetos, o governo de um Estado anunciou a licitação para obras de metrô, cujo valor era próximo de R\$ 2 bilhões. Ao levantarem os documentos do edital, a empresa responsável pelo projeto básico já havia sido contratada pela construtora, em 2010, para beneficiá-la na realização de um projeto básico, e isso tinha sido apresentado no acordo de leniência.

Eu fui com o diretor comercial fazer uma reunião com o secretário. A gente tem todas umas regras pra fazer isso, tem que ter mais gente, tem que ter ata de reunião. Tem que ter. Fomos para dizer: “olha, a gente identificou isso. Está aqui uma cópia do acordo de leniência. Você não pode usar esse projeto básico porque ele nos beneficia ou ele pode nos beneficiar”. Porque já se passou tanto tempo. A gente não tinha certeza se poderia nos beneficiar, mas a percepção não seria legal. Então eu falei: “cara, você tem que trocar isso porque isso pode nos beneficiar”. A resposta foi “Ok,

mas qual seu pleito?” Eu falei “não, nós não temos pleito, a gente só veio dizer aqui que isso pode nos beneficiar e que tem que trocar o projeto básico porque senão a gente não vai poder participar e a gente não vai participar”. E ele “Mas qual que é o seu pleito?”. Não tem pleito, eu só falei: “obrigado, prazer, bem não dá”. Licitemos com aquele projeto básico e nós não participamos. Projeto de 1.7 bi. Todo mundo queria e nós não participamos. (Entrevista concedida em maio de 2019)²¹⁶

De acordo com notícias na imprensa especializada, a Camargo Corrêa entrou na Justiça para suspender a licitação²¹⁷. Portanto, a empresa buscou formas para assegurar a sua participação. Esse item não foi mencionado pelo entrevistado que seguiu dando exemplos de outros projetos públicos. “O cara do governo mandou uma planilha que não tinha que ter mandado pra cá. Não divulgou para todos. Devolvemos. Se mandou por engano, estamos fora da licitação, não vamos participar. Não pode ter dúvida”, destaca reclamando ainda que os concorrentes buscam usar a linha ética para atrapalhar os negócios da empresa, que passa a gastar tempo e recurso nas investigações. Ele se queixa: “A Queiroz Galvão disse – nos jornais – que a gente teve acesso a informações privilegiadas e jogou dúvida em um negócio inteiro porque sabe que a gente saiu de três projetos onde a gente acha que existia alguém jogou uma dúvida”, afirmou. Apesar de não ter sido utilizada pelo entrevistado, a expressão “À mulher de César não basta ser honesta, tem que parecer honesta” parece se adequar bem à nova perspectiva de negócios da empresa. Pontua que a empresa optou por não fechar mais negócios na África em virtude dos níveis de corrupção no continente. Fazer negócios em países africanos também foi pontuado por outro entrevistado quando mencionou a política de tornar as empreiteiras “campeãs nacionais”.

Eu acho que a estratégia das campeãs nacionais não era ruim. Era boa. Assim, os países cresceram com grandes empresas fazendo negócios pelo mundo. Eu acho que inclusive as campeãs eleitas eram boas empresas, mas a coisa se distorceu em algum momento, infelizmente. Eu achava super acertado. Não sou contra. Mas devia ter tentado ser mais transparente, podia ter tentado ser mais. Aí tem umas escolhas ruins, obra em lugares... Moçambique. Enfim, devia ter uma coisa mais equilibrada, eu acho. (F.D., 28/05/2019)

A chegada de empresas de outros países ao mercado nacional é vista como uma oportunidade, em especial, as chinesas. O entusiasmo de um dos entrevistados está baseado na expectativa de aumento das concessões, informando que a empresa estava naquele momento negociando “três projetos enormes de infraestrutura com os chineses”. A reorganização do mercado, pontuada pelos entrevistados, está associada à retomada dos investimentos para garantir que as companhias arquem com os compromissos financeiros pactuados. Conforme

²¹⁶ Este depoimento está sem as iniciais para não identificar o entrevistado, considerando que já citamos a empresa.

²¹⁷ Disponível em: <https://diariodotransporte.com.br/2018/05/09/camargo-correa-entra-na-justica-para-barrar-licitacao-da-linha-leste-do-metro-de-fortaleza/> Acesso em: 09 mar. 2021.

assinala uma das fontes: “O que vai fazer essas empresas se viabilizarem é um movimento de mercado. Essa questão de imagem ou de exposição é parte desse movimento, mas não é o fundamental. O fundamental é ter negócio, com capacidade de gerar caixa” (B.F, 22/05/2019), destacando que os acordos na Justiça impactam diretamente no caixa.

Na avaliação de um dos entrevistados, não foi apenas a Lava Jato que impactou o mercado. Ele pontua a crise do petróleo, poucas possibilidades de investimento em países mais desenvolvidos (e nos países subdesenvolvidos poderia haver suspeição dos negócios) e a crise institucional do Brasil. Em suas palavras, “a Lava Jato foi, talvez, a ponta do iceberg”. Ele apresenta números da empresa:

A empresa faturou de 2012 pra 2013 algo em torno de 12 bi. Ano passado [2018] faturou 1,5 bi. Tinha 50 mil funcionários, agora tem 6 mil. A empresa está começando a se reerguer. A gente chegou no tamanho que precisava chegar, pra se organizar dentro das custas de compliance pra fazer tudo certinho e agora hoje você pensa assim: qual contrato o grupo tem? Zero. Não é que eu não queira ter, eu quero ter até porque é um contrato bom, mas eu quero ter dentro das normas que me permitam fazer uma coisa sem que volte a ocorrer esse tipo de erro porque a gente não vai incorrer nesse erro de novo. Hoje nossos clientes não são públicos, são privados, não tem nenhum cliente público. Por quê? Até agora eu não consegui. Os que apareceram de menor vulto a gente enxergava: não tem projeto executivo, vai dar problema e a gente falou “melhor não participar”. Então, isso já mostra uma postura da empresa de que olha tem uma outra visão do negócio na verdade. (M.A., 06/05/2019)

A reordenação dos negócios dessas empresas para o setor privado parece se consolidar como uma tendência na perspectiva dos entrevistados. Em um país com tantas deficiências de infraestrutura, inclusive de saneamento básico, o poder público – que, anteriormente, era um cliente preferencial – se torna, de antemão, um risco empresarial.

4.3 Lava Jato: experiências e percepções

Todas as narrativas que você quiser colocar na Lava Jato são verdadeiras, desde aquela que ela foi criada pra pegar um partido àquela que ela pega uma corrupção endêmica no país. Não dá para descartar todas. Porque evidentemente que a motivação, isso que é a minha opinião, que a motivação foi pegar o PT. Agora, se tem uma articulação lá de trás com o Bolsonaro, com o Moro, eu não sei. (F.D., 28/05/2019)

O trecho é de uma entrevista realizada ainda antes da Lava Jato. Duas semanas após esta conversa, estourou o escândalo que demonstra a articulação dos promotores do Ministério Público com o juiz Sérgio Moro. A frase, embora, com o desenrolar dos acontecimentos, pareça mais óbvia a partir de denúncias cada vez mais contundentes sobre o partidarismo da operação, sintetiza a compreensão sobre a complexidade da operação, incluindo suas ambiguidades. Nesse sentido, um dos caminhos de investigação desta pesquisa, considerando a Lava Jato a partir da perspectiva das empresas, consistiu em tentar entender como profissionais que atuaram

durante o escândalo para tentar mediar a crise de confiança percebiam a operação e a bandeira anticorrupção a partir de seus bastidores. Ressalta-se, mais uma vez, que a maior parte das entrevistas foi realizada antes da Vaza Jato e dos questionamentos à operação, em especial, a partir do julgamento das denúncias contra Dallagnol no CNJ, em agosto de 2020.

As percepções ajudam a montar o mosaico de narrativas relacionadas à Lava Jato, mas um ponto que se destaca nas entrevistas é a forma pragmática de preparação das empresas quando se viram diante desta crise e suas respectivas capacidades de resposta. A participação das empresas no escândalo da Lava Jato ocorre da sétima fase da operação, quando a primeira leva de executivos é presa, até o momento da delação. Quando os executivos – pessoas físicas – optam pela delação premiada e a empresa – pessoa jurídica – pelo acordo de leniência, a presença do ator privado se dilui na composição como protagonista do escândalo midiático. Assim, em uma composição maniqueísta da narrativa, os holofotes ficam, sobretudo, nos partidos e nos políticos – como vilões – e nos heróis da vez: procurador, juiz, polícia federal. De todo modo, uma profissional de Comunicação que atuou no Judiciário no período da Lava Jato ratifica a importância da prisão dos empresários para impulsionar a operação: “O *boom* foi na 7ª fase, que é a Juízo Final, que é a prisão dos empreiteiros. Foi aí que a Lava Jato deslançou e começou essa relação mais próxima com a imprensa”, afirma.

Apesar do partidarismo identificado na operação posteriormente, há um certo entendimento por parte dos entrevistados de que o Brasil precisava lidar com a corrupção e, por isso, a Lava Jato foi emblemática. Na percepção da entrevistada citada anteriormente, que atuou no Judiciário, no início da operação, este início não teria sido marcado por contornos ideológicos.

O que eu via era uma descoberta com base na conversa do Paulo [Roberto Costa], do Júlio Camargo e do outro sócio dele, que começou a desencadear essa relação: de pagamento de propina por meio da Petrobras aos partidos políticos. Eu não acho que houve estratégia para chegar nos partidos políticos pela delação premiada do Paulo Roberto, Alberto Youseff, do Júlio e do Augusto. O que houve? Eu acho que houve uma conjunção ali, entendeu? Porque eles começam a falar dos partidos políticos. Então, ninguém estava procurando partido político para conseguir chegar nos políticos. Em tese, em princípio, eu acho que eles queriam entender o que estava acontecendo. (M.C., 14/06/2019)

Ainda que haja uma certa percepção positiva, registra-se o questionamento dos métodos adotados por parte dos entrevistados, em especial, ex-executivos. Entrevistados que ainda ocupavam cargos em empresas evitaram críticas mais diretas.

O Brasil precisava lidar com a questão da corrupção que é problemática. Não acontece em níveis africanos, mas eu diria que são bem próximos ao absurdo. Ela tem o mérito de, pelo menos, questionar um pouco essa visão que se consolidou no Brasil, sobretudo, depois do regime militar – já no governo civil – que a política pode ser um grande negócio. Então, ela tem esse lado positivo. Ela permite, ela melhora a

qualidade do regime capitalista no Brasil. Isso eu não tenho a menor dúvida. Eu questiono alguns métodos utilizados pelo Judiciário e pela polícia na operação. Existe um exagero de coercitivas, de prisões temporárias, de decretação de prisão *ad infinitum*. O Ricardo Pessoa, da UTC, foi preso em novembro de 2014 e ele decidiu fazer a delação em fevereiro de 2015, depois que a Polícia Federal o colocou junto com dois traficantes, que passaram o fim de semana humilhando o Ricardo Pessoa. Ele era um senhor de quase 70 anos de idade. Um filho da puta? Um filho da puta! Assim, a confissão dele é tirada – não mediante o fato de que tinham provas – mas, mediante uma pressão psicológica. O que virou delação premiada de uns anos pra cá, na minha época de repórter de polícia, chamava-se confissão. E elas ainda são arrancadas da mesma maneira. Por quê? Porque a polícia brasileira tem pouca capacidade investigativa. (B.F., 22/05/2019)

Para o entrevistado, a Lava Jato “no fundo, por linhas tortas, o Brasil coloca no palco questões que ele vai precisar decidir” e, nesse sentido, ele aponta também os descaminhos do Judiciário, afirmando “Não dá pra ter esse Judiciário que a gente tem. Ele é lento, ineficiente e caro pra cacete. É um dos principais espaços de transferência de renda pra rico” (B.F., 22/05/2019). Cita como exemplo que ele, “filhote da Zona Sul” do Rio de Janeiro, nas suas palavras, tem observado o movimento de mudança na composição dos bairros de classe alta da cidade. “Você nota muito que o profissional liberal que vivia na Zona Sul está sendo expulso daqui. Exceto pelos juízes. Juízes compram apartamento na Zona Sul. Médico já não compra mais, sobretudo, aquele médico empregado no serviço público. Esse cara já está morando na Tijuca” (B.F., 22/05/2019). Para o entrevistado, a Lava Jato também traz à tona questões do Judiciário brasileiro, como o auxílio-moradia, arrogância dos procuradores, desnudando, de certa forma, excessos do Judiciário.

Outro entrevistado diz que identifica dois aspectos benéficos para o país trazidos pela Lava Jato. O primeiro é a visibilidade para as doações de campanha. As doações financiavam os partidos e mantinham a estrutura partidária, criando assim uma cadeia com partidos fortes e políticos de expressão que, por sua vez, financiam outros políticos. Esses políticos mais fortes eram os centralizadores do recebimento das doações de campanha. O segundo ponto destacado era o pagamento de propina.

Isso por si só já é antiético, mas não era contra a lei. Eu me lembro que a discussão no comitê de crise era a seguinte: “Ah, mas qual é o nosso pecado?”. “Ah, o nosso pecado é doar para campanhas”. Acontece que esse não era o pecado, o pecado era também pagar propina. Então, além de você ter uma frente pagando, financiando partidos pelo caixa 1, enfim, dentro da lei, você tinha uma outra frente financiando partidos políticos da mesma forma com caixa 2 e com propina, com conta no exterior. São duas frentes muito fortes. Não tem nenhuma responsabilidade maior pelo poder público em detrimento do privado, os dois são responsáveis. Eu acredito, como executivo de empresa de infraestrutura, que o relacionamento e o pagamento de propina eram parte do negócio. Não é um lado do negócio. Um projeto se conquistava com as três pontas fechadas: a engenharia, o relacionamento e o pagamento de propina. (F.D., 28/05/2019)

O entrevistado busca apresentar uma visão equilibrada sobre a operação. Ao mesmo tempo que pontua os aspectos positivos, destaca.

Ela [Lava Jato] tem o seu valor para o país. Fez um trabalho importante. Agora, eu acho que colocou narrativas em si mesma. Focou muito em um partido. Acho que isso é até ruim pra ela. A narrativa inicial foi muito em um único partido. Foi muito em uma liderança política específica. Esse é um defeito da Lava Jato, na minha opinião. Obviamente o pessoal fez o trabalho correto de rastrear, descobrir. Houve um pouco de abuso de autoridade sim. Houve um espetáculo midiático também. Mas, se a gente for colocar em uma perspectiva, é a primeira grande operação estruturada do Brasil que foi nas empresas, que chegou nas grandes financiadoras de campanha, que descobriu esses departamentos obscuros. Não gosto dessa coisa de investigar de 2003 pra cá. Eu acho isso um defeito. Cria a impressão de que a corrupção foi inventada agora, quando a gente sabe na verdade que não é. E a gente sabe o que podia ser feito mas, no geral, pelo ineditismo tem as suas vantagens. Mas assim, eu acho que tem muito evangelismo ali, tem um plano meio maluco, aqueles procuradores que se aposentaram estrategicamente. É muito estranho, assim como a questão processual do Lula de ter andado mais rápido do que qualquer outra coisa no mundo. (F.D., 28/05/2019)

Outro entrevistado é bastante taxativo. Para ele, a Lava Jato “queria pegar o PT” e “as empreiteiras foram o meio” para este fim. Na perspectiva de outra entrevistada, que se demonstrou muito favorável à operação, a Lava Jato funcionou como um alerta para a sociedade.

Toda a correção é necessária, não é a Lava Jato em si. Foi necessária para trazer a uma realidade. Fazer a humanidade acordar para o problema, para essa doença que é a corrupção, para que as pessoas pensem realmente que tem consequências independente do nível hierárquico que você tem dentro da empresa, independentemente do seu cargo político que você tem na sociedade. A lei é para todos. Ela [Lava Jato] foi importante não só como resposta aos delitos, mas para alertar a sociedade para, em um outro momento, saber dizer não e trabalhar em prol do bem comum. Então, a Lava Jato foi pra mim dolorosa, porque a gente se viu no meio do furacão, mas foi necessária e muito importante. O Sérgio Moro diz que a corrupção sistêmica é possível de acabar. Então ficaria a corrupção menor. (...) A Lava Jato deu uma sacudida e jogou para uma realidade: olha lá, pera lá, você tem que pensar que a sociedade está sofrendo e um grupo pequeno só se beneficiando. (B.M., 12/06/2019)

Ela continua citando a frase “Acho que exagerei”, dita pelo ex-governador Sérgio Cabral no contexto dos desvios apresentados pela operação Lava Jato. As aspas foram amplamente divulgadas na imprensa. E a entrevistada completa: “Exagerou e é uma doença: quanto mais, quer mais. A Lava Jato deu um basta, deu uma sacudida. A corrupção é um crime que mata. Falta comida, falta dinheiro pra comprar remédio. Mata, mata e mata muito” (B.M., 12/06/2019). A fala da executiva demonstra o forte alinhamento com a perspectiva dos idealizadores da Lava Jato e da narrativa que imprimiram ao longo das operações.

Como a Lava Jato não foi o primeiro escândalo de corrupção que envolveu as empresas do setor de construção civil bem como a Petrobras, os entrevistados foram questionados sobre suas percepções em relação a casos anteriores. Nenhuma operação especificamente foi citada. A ideia era obter o que eles puxavam pela memória. E, como citação espontânea, foram mencionadas as operações Águas Profundas e Castelo de Areia.

Sobre a Águas Profundas, foi mencionada como uma espécie de oportunidade para a empresa ter iniciado um trabalho mais preventivo em relação à corrupção. A operação, realizada pela Polícia Federal em 2007, também investigou um esquema de fraude em licitações na Petrobras para serviços de reparo em reformas petrolíferas. “Teve um caso de fraude, teve um caso de corrupção bem pequeno. Não tem nem como se comparar a Lava Jato, mas existiu. Foi sanado? Ali foi corrigido? Foi. Mas, na minha visão, o trabalho preventivo não foi adequado”. De acordo com a entrevistada, a Águas Profundas demonstrou a pouca efetividade do trabalho porque não se identificou a causa raiz do problema que, posteriormente, levou à Lava Jato. A negação da possibilidade de corrupção foi mencionada durante uma das entrevistas:

Era quase um tabu. Eu quando comecei a fazer os meus trabalhos de auditoria, quando eu colocava no título do ponto: indício fraude, era um Deus nos acuda. Precisava ser muito forte e ter muita evidência pra que aquilo pudesse ir adiante porque deixava-se todo mundo estarecido, imagina? Indício de fraude? Era um negócio muito pesado. Falar em corrupção, então. Eu tive reunião de gestor batia na mesa: “Eu trabalho aqui a 30 anos e posso garantir que não tem corrupção.” E hoje você vê que toda essa afirmação foi por água abaixo. Mas enfim, fraude e corrupção eram palavras que não era bem quistas. Eram inaceitáveis como possibilidades de se existir em uma empresa tão forte, tão querida, tão bem estruturada. (B.M., 12/06/2019)

Deflagrada em março de 2009 pela Polícia Federal, a operação Castelo de Areia teve como objetivo investigar crimes financeiros e de lavagem de dinheiro a partir de esquemas de corrupção envolvendo políticos e empreiteiras. A Camargo Corrêa foi o principal alvo da operação. Na ocasião, houve prisão de diretores e secretárias da empresa. Em 2011, o Superior Tribunal de Justiça decidiu que a operação foi ilegal porque denúncias anônimas não poderiam servir de base exclusiva para autorização de quebra de sigilo de qualquer espécie. Assim, todas as provas obtidas a partir da quebra generalizada do sigilo de dados telefônicos foram consideradas ilegais²¹⁸. Na época, a base da operação foi a autorização da Justiça para policiais federais acessarem bancos de dados de empresas telefônicas. Além da Castelo de Areia, o juiz

²¹⁸ Disponível em <https://www.conjur.com.br/2011-abr-05/stj-decide-operacao-castelo-areia-foi-ilegal>. Acesso em 07/03/2021.

Fausto de Sanctis teve também as decisões tomadas no âmbito da operação Satiagraha anuladas pelo tribunal superior²¹⁹.

A imprensa especulou que foi justamente a partir da “experiência do arruinado Castelo de Areia, que os policiais e promotores do caso Lava Jato reforçaram as provas e articularam a narrativa dos fatos subterrâneos”²²⁰. Isso seria uma das justificativas para o fato de os executivos da empresa terem sido os primeiros a optarem pela delação premiada. A imprensa também buscou comparar as duas operações, conforme é possível observar na tabela feita pela *Folha de São Paulo*.

A CAMARGO CORRÊA EM DUAS OPERAÇÕES DA PF

Empreiteira foi alvo na Castelo de Areia e na Lava Jato

	Castelo de Areia (2009)	Lava Jato (desde 2014)
Suspeita	PF apontou que diretores usavam rede de doleiros para enviar dinheiro ao exterior e fazer pagamentos em espécie, incluindo caixa dois a políticos	Após a sétima fase da operação, diretores foram acusados de pagar 1% de propina em contratos da empresa em duas refinarias da Petrobras e de fraudar concorrências
Diretores envolvidos	Foram presos quatro diretores: Pietro Bianchi, Dárcio Brunato, Raggi Badra e Fernando Dias Gomes	Foram presos três executivos: Dalton Avancini, Eduardo Leite e João Auler
Operadores	A polícia prendeu à época Kurt Pickel, apontado como responsável por lavagem e pagamentos para a empreiteira	O Ministério Público Federal apontou que o doleiro Alberto Youssef operava pagamentos
Ligação com políticos	Busca e apreensão recolheu documentos com dezenas de menções a políticos e obras pelo país, que acabaram nunca sendo esclarecidas	Executivos afirmaram que pagaram propina em obras ao PT, PP e PMDB, entre outros
Na Justiça	Caso nunca foi julgado. Ações penais chegaram a ser abertas, mas toda a investigação foi anulada no Superior Tribunal de Justiça	Os três diretores foram condenados em primeira instância, em 2015. Dois deles firmaram delação. A empresa fechou acordo de leniência

Tabela 6 – Informações sobre as operações na empresa Camargo Corrêa

Fonte: Folha de São Paulo²²¹

O procurador Deltan Dallagnol também afirmou, no Twitter, que “A operação Castelo de Areia poderia ter se tornado a Lava Jato, 5 anos antes, em 2009, mas foi anulada pela Justiça”, conforme ilustra a figura 5.

²¹⁹ Disponível em <https://gauchazh.clicrbs.com.br/politica/noticia/2019/07/desembargador-fausto-de-sanctis-so-no-brasil-existe-prisao-em-casa-e-um-sistema-que-funciona-mal-cjyiyn30f04st01ms9q6zfiaa.html>. Acesso em 07/03/2019

²²⁰ Disponível em https://brasil.elpais.com/brasil/2015/06/19/opinion/1434741819_704158.html. Acesso em 07/03/2019

²²¹ Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/03/1862602-anulada-operacao-castelo-de-areia-antecipou-caracteristicas-da-lava-jato.shtml>. Acesso em: 07 mar.2019.

Figura 11 – Tweet de Deltan Dallagnol



Fonte: <https://twitter.com/deltanmd/status/1192515084251258880>

A declaração foi feita, em novembro de 2019, a partir de uma notícia veiculada na imprensa sobre a operação Appius, desencadeada após a delação premiada do ex-ministro da Fazenda Antonio Palocci²²². O inquérito investigava o pagamento de propina, por parte de uma empreiteira, a agentes públicos, com o objetivo de suspender e anular a Castelo de Areia. Em agosto de 2020, como se sabe, foi amplamente divulgado na imprensa a fragilidade, falta de consistência e ausência de provas apresentadas pelo ex-ministro no âmbito da sua delação.

Um dos entrevistados deu a sua opinião sobre a Castelo de Areia: “Eu não acho que a Castelo de Areia foi um fracasso porque eles não tinham experiência. A Castelo de Areia foi feita sem o instrumento da delação. Então, não tinham um instrumento de pressão. A pressão não resolvia nada” (B.F., 22/05/2019). Outro entrevistado compara as duas operações.

A Castelo de Areia, ao que me consta, algumas informações que eu tenho é que ela foi paralisada porque, havia uma captação de provas que eram impossíveis de serem lançadas judicialmente. De fato, eram provas que foram obtidas ilegalmente. Uma parte dessas provas. E aí, nessa hora, o juiz tem que desconsiderar. Aí você acaba com a operação. Enfim, havia esse histórico, na verdade, de denúncias que, no final, não tinham consequência. Quando começa a Lava Jato, no caso da gente, tem duas coisas importantes: a empresa já tinha atentado para o fato de que isso estava mudando. A empresa estava sentindo que os órgãos de controle estavam muito mais rígidos, uma cobrança muito maior da sociedade, muito maior do cliente privado, por exemplo. Onde ele perguntava o que você tinha feito lá no outro cliente público e tal. Então já vinha com essa mudança em andamento. A segunda coisa muito importante é que o seguinte: graças a Deus, a empresa tinha enxergado isso! É uma operação onde nunca tinha acontecido coisas na vida. Você imaginava o dono de uma empresa ser preso? Isso não tinha acontecido! (M.A. 06/05/2019)

²²² Disponível em <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/11/07/pf-de-sp-investiga-lavagem-de-dinheiro-e-corrupcao-para-suspender-operacao-castelo-de-areia.ghtml>. Acesso em 07/03/2021.

Os entrevistados relatam que as empresas a partir do início do escândalo, de certa forma, tinham iniciativas para lidar com operação Lava Jato no dia a dia da empresa. Essa preparação incluía esse levantamento interno para o redirecionamento dos negócios. Uma das empresas, nos materiais institucionais, frisa esse ponto, “A Andrade Gutierrez possui, desde o final de 2013, um programa de *Compliance* pautado nas melhores práticas nacionais e internacionais de governança, gestão de riscos e conduta ética, aderente à legislação vigente e aos requisitos de mercado”²²³. E, uma vez iniciada a Lava Jato, houve ainda a orientação e informações às equipes, treinamentos e ações internas, como indica o ex-executivo de outra empresa:

Ele [líder empresarial] preparou a empresa. Começou pelos diretores. Preparou para os impactos da Lava Jato. A gente conversou muito sobre isso, o que permitia que a gente descesse pra baixo [sic] e conversasse com o nosso pessoal sobre esse assunto. A empresa sentiu? Ela sente. Bem ou mal. Você começa a ter dificuldade de financiamento, não é porque você está ruim. É que o seu acionista controlador que está com problema. E aí, o setor bancário te deixa, te deixa pendurado na brocha. Eu sofri uma batida na minha mesa. Eu estava preparado para isso. Eu tinha passado pelo curso de Busca e Apreensão, como se comportar. Não foi uma situação de escândalo. Eles [policiais] chegaram em um Gol descaracterizado. Subiram no décimo – eu não lembro mais qual era o andar – décimo primeiro. Chegaram lá e queriam fazer uma busca e apreensão na minha mesa. Eu disse tá aí. Também não guardo papel nenhum, nem nada. Não era pra levar o meu computador. Não era pra levar o meu celular. Pediram um contrato que não era comigo. Era com uma subsidiária da. Fui no Jurídico. O Jurídico entregou o contato. (B.F.22/05/2019)

As empresas adotaram estratégias distintas para lidar com a crise de imagem. De um modo geral, estimularam a delação premiada por parte dos executivos, fizeram os respectivos acordos de leniência e buscaram o mais rapidamente possível sair da crise. O caso da Odebrecht, por sua vez, foi o mais emblemático de negação continuada ao longo de meses até a decisão pela delação.

Para entender a estratégia de negação, cabe registrar um livro de referência na área de negócios chamado *Miopia Corporativa* (2012), de Richard Tedlow, professor da Harvard Business School. A obra produzida no contexto da crise norte-americana de 2008 recupera grandes crises corporativas ao longo da história, que foram ocasionadas quando as empresas negavam o óbvio. De acordo com Tedlow, a negação pode ser definida como a indisposição para ver ou admitir uma situação que é claramente visível para outras pessoas (TEDLOW, 2012, p. 47). Pode ser literal, quando há convicção de que a realidade não é verdadeira ou não existe, ou interpretativa na qual se aceitam os fatos mas se negam as implicações. Isso se pergunta, exemplifica o autor, por meio de frases como “*Essa situação não se aplica ao nosso caso. Não é nada preocupante. Não é problema nosso. Nunca aconteceu isso antes. Nunca vai acontecer*”

²²³ Disponível em:

https://www.andradegutierrez.com.br/uploads/files/d92b354ce06b486db74b8ce1b5d9f7fa_Relatorio_Compliance2019_portugues_paginaporpagina_V2.pdf. Acesso em: 07 mar. 2021.

conosco. Não podemos fazer nada a respeito” (TEDLOW, 2012, p. 48). A negação é, de certo modo, um fracasso evitável. Tedlow explica que, muitas vezes, as corporações adotam a negação, ainda que de forma inconsciente enquanto impulso, porque se trata de um processo que muitas vezes dá a sensação de controle da situação. O autor indica o caminho para as organizações não caírem no autoengano. Isso inclui romper com a ilusão de invulnerabilidade e promover a diversidade de ideias e opiniões, evitando um ambiente de autocensura.

Os casos reunidos por Tedlow são focados em tomadas de decisão equivocadas e não necessariamente em processos de corrupção. De todo modo, podemos identificar que, pela perspectiva de gestão, a direção da Odebrecht se enquadra neste caso de negação interpretativa. Não houve uma leitura de cenários adequada, ao passo que parte das empresas buscaram desde o início avaliar a Lava Jato a partir da ótica de uma crise reputacional para sair o quanto antes da crise. “Quando teve essa operação [7ª fase], percebemos que deveríamos entender o que estava acontecendo aqui dentro. Começamos a fazer investigações internas, auditorias pra entender até que nível a gente tá contaminado em relação a isso” (M.A. 06/05/2019). Apenas meses depois, a empresa em questão teve os executivos presos. Teria havido tempo para a empresa se preparar parcialmente.

Quando eles [executivos] são presos, a gente já conhecia alguma coisa daquele material, que tinha muita coisa esquisita nessa direção aqui. A gente rapidamente conversou com executivos que foram detidos, que foram citados. Eles confirmaram várias coisas que a gente já vinha levantando em auditoria. Aí nisso começa uma discussão interna da empresa de que o melhor caminho é colaborar com a justiça. Ou você nega e continua negando os fatos, ou você começa a colaborar. (...) (M.A. 06/05/2019)

Ele reforça, na fala, que, em todas as matérias que saíam na imprensa, a empresa se posicionava, dizendo que não tinha total conhecimento do que estava acontecendo, mas sempre buscava dar uma explicação. Segundo o entrevistado, naquele momento, a empresa era citada apenas lateralmente. Ou seja, antes de os executivos serem efetivamente presos, eles eram citados nas investigações permitindo o desenho de uma estratégia.

Quando chega em junho de 2015, que tem uma operação aqui, e a gente tem um conhecimento maior do que estava acontecendo, a continuamos uns três ou quatro meses tentando responder as coisas que a gente conhecia. Até que os executivos tomaram uma decisão, que foi uma decisão deles. “A gente vai querer de fato colaborar” e tal e, aí nesse momento, eles abrem. Eles contam muito mais coisas que tinha acontecido. A direção geral não tinha conhecimento do que estava acontecendo. Nesse momento então decidiu-se: “vamos fazer um pacote de colaboração com o Ministério Público”. (M.A. 06/05/2019)

Ao mesmo tempo em que frisa a decisão dos executivos pela colaboração premiada, pontua que havia, de certa forma, uma deliberação da empresa em colaborar com a Justiça, que já vinha avançando nas investigações internas. Em outra empresa, que também decidiu

rapidamente colaborar com a Justiça, o executivo explica como funciona o compromisso de cooperação continuada.

A busca e apreensão rolou em novembro de 2014 e a gente assinou o acordo em agosto de 2015. Nesse período, fizemos uma série de investigações. Criamos o PIIC – Programa Interno de Incentivo à Colaboração – para o pessoal poder cooperar. Tinha escritórios externos, defendendo os caras, porque depois eles iam ter que ter uma defesa e tal. Aí a gente apresentou tudo aquilo que tinha lá. Um monte de irregularidade. Tudo isso que o pessoal [a imprensa, em especial] adora chamar de recall não é recall é compromisso de cooperação continuada. Cada vez que você encontra algo que – Graças a Deus sempre se referiu a esse período pré-2014 – cada vez que você acha alguma coisa, você tem que levar para as autoridades, faz parte do nosso programa, faz parte do nosso sistema. São pouquíssimas coisas, pouquíssimas. (S.F. 29/05/2019)

Esse achar alguma coisa pode ser por meio de uma investigação interna da própria empresa que identificou o fato de a irregularidade não ter sido levada ao conhecimento das instituições de Justiça ou mesmo de delações realizadas por executivos de outras empresas que citam desvios realizados em parceria. Ele explica melhor como funciona o PIIC.

Esse PIIC foi muito bem-feito e o cara ele tem muito a perder, se não cooperar. Muito a perder. O cara perde tudo. Ele perde o bônus dele. O cara perde a defesa civil e criminal, que tá sendo paga pela empresa, tem uma série de coisas. Até hoje teve uma coisinha pequena que apareceu num acordo de uma outra empresa que a gente não tinha detectado. Na hora, a gente foi chamado pela força tarefa, a pelo CADE, pelos promotores estaduais de São Paulo. E aí o que é isso? Você na hora toma um sabão. Na hora, você tem que apresentar um plano disso, fazer um plano de investigação, colocar entes externos, advocacia, auditoria, não sei mais o quê pra levantar tudo aquilo dali a respeito daquele caso. (...) Agora, se eu não entrego tudo que eu achei? O que eu ganho com isso? Eu tenho as penalidades. Eu posso perder a leniência, a reputação já foi, essa pergunta tem que tá na cabeça de todo mundo. Porque, assim, porque a empresa agora, depois de tudo que rolou, depois de acordo de leniência, depois de você ter aberto aquele mar de lama, por que você vai esconder esse seletivamente? Não faz sentido. Mas assim, toda vez que sai um acordo de leniência novo, você tem que ir lá olhar e falar: a gente olhou isso? (S.F. 29/05/2019)

É importante pontuar as diferenças nas narrativas daqueles que ocupam cargos executivos nas empresas daqueles que já ocuparam tais posições. Quem ainda está presente no dia a dia das companhias imprime um discurso mais enquadrado/formatado. Enquanto a fala das pessoas que já saíram dessa rotina parece mais livre. E, nesse sentido, um entrevistado destacou o caráter seletivo das delações a partir dos questionamentos da força tarefa. Ele diz: “não contou tudo. Contou o que foi conveniente. Pergunta que eu conto. Era mais ou menos isso” (B.S. 27/05/2019), assinala. Na avaliação do ex-executivo, a força tarefa desenhou uma estratégia para chegar até as maiores empreiteiras.

Em novembro [de 2014] tem a grande operação. Teve a primeira grande operação da Lava Jato, que atingiu as empreiteiras. Todo mundo foi preso. Fizeram ação em todo mundo. Acho que tinha umas 40 viaturas da polícia no nosso prédio. Os caras entraram arrebentando o prédio inteiro. A Polícia Federal entrou de sola lá. Isso foi de manhãzinha. A Polícia Federal ia às 6h da manhã lá. Aí, durante o dia, o Moro relaxou a prisão de todos os caras da Odebrecht. Estranhamente, falou: “*Não, não. Esses caras não vão ser presos, não*”. Ele [Moro] estava se preparando. Tinha elementos pra cacete, elementos demais, tá? (B.S., 27/05/2019)

Outra entrevistada, que optou por dar a entrevista sem gravar (E.S., 28/05/2019), explicou mais detalhadamente a estratégia consecutiva de várias buscas e apreensões na empresa. Segundo ela, a Polícia Federal agia no sentido de “lavar as provas” obtidas por meio de outras delações e, assim, conseguir levar à demonstração do envolvimento da companhia no escândalo. Buscava-se obter provas legítimas que assegurassem a confirmação dos fatos e a sustentação da cruzada contra a corrupção. Quando a empresa decide delatar, cessam os mandados de busca e apreensão, bastando apenas a confirmação dos fatos, ilustrado pela frase “pergunta que eu conto”, mencionada por outro entrevistado. De acordo com a entrevistada, as buscas e apreensões permitiriam envolver a empresa no escândalo por meio da obtenção de “provas legítimas que assegurassem a confirmação dos fatos e a sustentação da cruzada”. Um dos entrevistados recorda de algumas dessas operações da Polícia Federal.

Instalavam um chupa cabra lá no T.I e ficavam o fim de semana pegando tudo, cara, milhões ou bilhões de e-mails, não sei, por exemplo. Além de tudo, em todos os sistemas: SAP²²⁴, não sei o que, a porra toda. Então tinha muita informação, eles devem ter informação até hoje, pegava de tudo. (B.S., 27/05/2019)

No caso da Odebrecht, o relaxamento da prisão – ainda em novembro de 2014 – por parte da força tarefa foi uma estratégia bem-sucedida, em especial, considerando a reação do então CEO da companhia, Marcelo Odebrecht, pois, posteriormente, ficou mais evidente as contradições presentes na narrativa empresarial.

Teve lá, em novembro, a prisão de todo mundo. Relaxou e tal. Ele [Marcelo] foi pra cima. Ao invés de se recolher, foi pra cima. Isso só foi aumentando a ira da força tarefa. Ele desafiava publicamente por meio de declarações, por meio de comunicados que a gente escrevia, desafiando, buscando uma isenção de qualquer responsabilidade e, principalmente, por meio das conversas que a gente passou a ter com a imprensa em off com os jornalistas. (...) Marcelo, durante a Lava Jato pré-prisão dele, passou o tempo inteiro dele batendo na força tarefa, batendo na Lava Jato, desafiando todo mundo, de uma maneira absolutamente irresponsável, irresponsável. (B.S., 27/05/2019)

A estratégia de negação contínua perante a opinião pública e, posteriormente, a opção pela delação foram decisões amplamente discutidas no Comitê de Crise da empresa. Um entrevistado destacou este ponto, ilustrando com as principais questões presentes.

Quando você vai para um comitê de crise e naturalmente a liderança do comitê de crise é do jurídico porque a empresa tem uma série de preocupações. As ponderações do jurídico são bastante razoáveis. A gente não pode dizer assim: a comunicação tá

²²⁴ SAP é um sistema operacional utilizado pelas empresas para gerenciais recursos humanos, logísticos, financeiros etc.

certa e o jurídico tá errado. Não existe isso. O que existe é o seguinte: o jurídico tem uma visão focada numa questão de uma eventual ação civil, de fato, do que pode se arrastar dentro dos tribunais. Mas a opinião pública é muito importante nesse processo. Aliás, a Lava Jato é uma operação midiática. Então, a opinião teve sempre do lado da Lava Jato porque ela trabalhou bem essa questão, ela passava furos para os jornalistas. Ela mostrava onde estavam as notícias. A imprensa reproduzia sem muita reflexão. O jurídico não tem essa visão. Mas chegou um momento que no caso da Lava Jato, no caso da Odebrecht, assim, não tinha mais. Até o jurídico estava vendo a questão [da comunicação]. O próprio jurídico também foi se dobrando aos fatos, se dobrando à realidade e aí a gente começou a trabalhar mais em harmonia porque no momento de negação, no momento de conflito, o comitê de crise era muito conflituoso. Você tinha uma pessoa querendo fazer um dossiê contra a Lava Jato, uma pessoa querendo desqualificar o discurso da Lava Jato, uma outra pessoa querendo achar o erro de conduta de alguém pra poder.... Assim, você percebe que não tem foco? Quando tinha uma parte falando: *“gente, não tem jeito. A gente vai ter que reconhecer o erro, não adianta ficar fazendo essas ações aí de desqualificar”*. A empresa está pagando um preço muito caro por ter sido a primeira que levantou a bandeira da negação e do conflito. Era a comunicação que sustentava essa bandeira de que não adiantava trabalhar na negação. No jurídico existia, mas foi a comunicação que levantou. (F.D., 28/05/2019)

Grande parte da estratégia de negação de Marcelo Odebrecht estava pautada na justificativa de que a empresa fazia doações legais de campanha. De acordo com um outro entrevistado, apesar de a companhia ter percebido rapidamente os riscos da Lava Jato, “a ficha demorou a cair na estratégia de atuação. O que não caiu foi a ficha da necessidade de ter que envolver a comunicação. A minha briga foi com o Marcelo Odebrecht, depois com o Jurídico”. Um dos marcos da virada de chave nessas discussões internas do Comitê de Crise e da estratégia de negação foi a Operação Xepa. “A Xepa foi um ambiente horroroso porque caiu a ficha pra todo mundo. Assim, até o Emílio que era um cara que não se abate estava absolutamente abatido”. Antes da briga com o Marcelo, ele relata:

Eu rodei com o Marcelo todos os grandes veículos da TV Globo até o Valor que é especializado. Na Veja, a gente estava 2 vezes por mês lá com o diretor de redação. Na Globo, a gente esteve com o Roberto Irineu, com a Silvia Faria. Ele falava para todo mundo isso: *“Eu não tenho nada porque eu faço doação de campanha. Então, eu atuo preventivamente”*. *“Vocês viram que a Odebrecht doa muito e tal? Você não tem noção de quanto eu doo, eu doo mais do que todo mundo nesse país. Tudo legal. A doação que eu faço é legal. Eu tenho recibo, nota fiscal de todo mundo, de todo mundo. Eu faço tudo legalmente e isso me livra da corrupção menor. Isso não é corrupção, porque eu faço tudo dentro da lei. Isso abre porta. Eu faço relação lá em cima, com os candidatos, com o presidente, com o ministro, com quem importa e manda nesse país e todo mundo sabe que eu faço isso. Não tem um corruptozinho que chega na minha obra, tentando corromper, tentando levar um porque sabe que eu só falo com quem tá lá em cima. Então isso me isenta desse problema”*. (B.S., 27/05/2019)

Em *off*, Marcelo Odebrecht conversou com os jornalistas dos principais jornais do país. Havia sempre a expectativa de uma entrevista, mas era declinada sob o argumento de que não era o objetivo do encontro, nem o momento. E, nesse sentido, o entrevistado conta que, certa vez, na *Folha de São Paulo*, quando foi almoçar com o Otávio Frias e os editorialistas e editores do jornal, um jornalista abordou Odebrecht e falou:

“Eu queria te agradecer mais uma vez essa conversa com você. É sempre muito diferente. É sempre muito esclarecedor, mas eu queria te fazer uma pergunta. Vocês normalmente ligam pra gente conversar e é sempre muito bom, mas me diz uma coisa” – outra frase que eu nunca esqueço – “o que nessa história toda pode motivar uma ligação minha pra você? Não sua pra mim pra gente conversar, mas a necessidade de eu te ligar.” Foi uma pergunta brilhante e pegou o Marcelo completamente desprevenido. O Marcelo pensa, pensa, pensa e responde: “O caixa 2”. “O caixa 2, Marcelo? O que você quer dizer com isso?”. “Se eu tiver que responder uma ligação sua sobre uma denúncia de caixa 2 pela Odebrecht, isso vai surpreender. Isso vai acabar com todos os nossos princípios porque eu não admito caixa 2. Se isso acontecer, eu vou ter que demitir gente”. Foi super enfático. Burro porque não deveria ter falado nada. Porque o Marcelo é o rei do caixa 2 e, na delação, 90% das coisas os problemas são de caixa 2. É muita corrupção, mas é muito pagamento ilegal pra campanha mesmo porque eram todos os níveis. Era todo mundo. O Marcelo era de uma ousadia sem limite. Com isso, a força tarefa veio no primeiro semestre de 2015 embrulhando os pacotinhos dos vazamentos, uma crescente na Odebrecht. Toda semana tinha uma bomba. E a Odebrecht superagressiva, continuava desafiando, “não tem nada, não sei o que”. As nossas respostas eram hiperagressivas porque tinha o tom do Marcelo e o tom dos advogados. (B.S., 27/05/2019)

Em relação a como se dava o critério de pagamento via Caixa 2, o ex-executivo explica de forma bem geral:

O Marcelo volta e meia fechava uma coisa qualquer aqui lá em cima no âmbito dele e dividia: “Ah, isso aqui quem vai pagar é a Braskem, construtora e ambiental”. Aí os três gestores dessas áreas tinham que engolir seco, xingavam, reclamavam, mas pagavam sem ter nada a ver. Então, tem muito dos 78 apenados, tem muito cara puto com o Marcelo. “Porra, eu estou sendo preso porque tô cumprindo ordem dele, cara.”. O Marcelo é o rei do caixa 2. O rei do caixa 2. Ele fazia essas partilhas. Nessas partilhas, quando tinha alguma coisa de alguma forma relacionada com mídia – o consumo era muito disciplinado –, eu sempre era copiado. Uma coisa ou outra, eu ficava sabendo porque era o governador que precisava ganhar ponto com *O Estado de Minas*, regional não sei o quê e dividia qualquer coisa. Então, embora o meu envolvimento fosse zero, era copiado para ter conhecimento, só. E, era assim que as coisas de algum modo aconteciam, com ordens superiores. Vai lá e faz. É um encadeamento não muito lógico. Não era muito lógico. Aí era o grandão mor, o poder de dono chegava: “Faça-se, cumpra-se”. Aí nego vai lá e faz. Porque aí você acertou com alguém, Aécio, sei lá, um governador aleatório qualquer. Isso aqui eu só estou dizendo como um exemplo. (B.S., 27/05/2019)

Sobre os delatores apenados, o entrevistado diz “Estão todos mamando na Odebrecht. Continuam recebendo a mesada. Todas as multas são pagas pela Odebrecht porque esses caras são penalizados na física também por conta de patrimônio. Todos os advogados recebem bônus.” (B.S., 27/05/2019). A exemplo da outra empresa que ofereceu apoio jurídico aos ex-executivos que delataram, também na Odebrecht houve suporte empresarial às lideranças presas. Nesse sentido, observa-se que, embora a decisão tenha que partir do indivíduo pessoa física, há uma orientação corporativa que a sustenta. Com alguns entrevistados, essa decisão fica no subtexto. Com outros, o posicionamento é mais claro. Outro entrevistado também pondera sobre o perfil dos executivos apenados.

São todos executivos altamente graduados. Você pode ter, como eu sei – não vou falar nomes aqui –, eu sei que tem um que não concordava com todas as práticas, que não

aprovava, mas era parte. Como tinha um grupo que era voraz – e eu acho que se desobedecia ao Marcelo – desobedecia inclusive do ponto de vista da segurança. Fazia mais do que o Marcelo fazia. Então, assim, ninguém estava cumprindo ordem. Todo mundo sabia muito bem o que estava fazendo. Mas obviamente eu conheço um cara que foi condenado, coitado, o cara não sabia de nada. Só que ele assinava alguma coisa e foi no meio, na enxurrada. Você pode ter um público pequeno aí. O resto sabia muito bem o que estavam fazendo. E tinham bônus milionários. São pessoas extremamente ricas hoje. Você já ouviu falar de bônus de 15 milhões em um ano? Isso no caixa 1. Imagina quanto esse cara pegava no caixa 2? Depois se descobriu que pagavam propina e também tiravam uma parte pra eles. Talvez tenha sido isso aí a intriga que a Lava Jato usou para os executivos, para o Marcelo. (F.D., 28/05/2019)

Após a decisão pela delação, a estratégia de negação da Odebrecht desmoronou e, com isso, a força tarefa ganhou ainda mais força. A disputa interna de poder entre os executivos da própria Odebrecht também se tornou pública bem como as insatisfações de Marcelo Odebrecht em relação às tratativas tomadas pelo pai no comando da companhia.

A revolta do Marcelo é muito essa. Ele foi um dos únicos que ficou dois anos e meio no xilindró, vendo o sol nascer quadrado, se lascou inclusive com a relação com a própria Odebrecht. O foco era a Odebrecht, era o Marcelo, era o Lula, mas o Marcelo estava lá, custou pra ele. E aí os caras [força tarefa] não facilitaram não. O próprio Marcelo não facilitou. Logo quando ele foi preso, você deve lembrar, pegou um bilhetezinho dizendo: “*Destrua os apetrechos, destrua não sei o quê*”. (B.S., 27/05/2019)

Dentre as anotações no celular de Marcelo Odebrecht estavam frases como “não movimentar nada e reembolsaremos [sic] tudo e asseguraremos a família. Vamos segurar até o fim. Higienizar apetrechos MF e RA. Vazar doação campanha. Nova nota minha na mídia?”²²⁵. As mensagens foram, obviamente, interpretadas como tentativa de ocultação de provas pela força tarefa. Por ocasião da delação, o ex-executivo confirmou que estava preocupado tanto com o fato de os funcionários terem arquivos em suas máquinas que comprometessem a empresa quanto com grampos. Conforme divulgado pela imprensa, Marcelo afirmou: “Alertei isso a eles e com certeza mencionei com outros executivos, mas na época o pessoal do jurídico me alertou logo depois: “Olha vamos olhar a questão de grampos e de rastreamento, mas não vamos fazer destruição porque caracteriza destruição de provas””.²²⁶

A negociação da delação da Odebrecht na Lava Jato foi um processo longo. E, quando teve início, o Ministério Público proibiu a empresa de dizer publicamente que negociações do acordo de delação estavam em andamento, conforme afirmou uma das entrevistadas (M.C, 14/06/2019). Segundo ela, o procurador Carlos Fernando achava que a empresa deveria encerrar as atividades. Posteriormente, outras correntes passaram a entender que a Odebrecht

²²⁵ Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2015/07/21/anotacoes-em-celular-de-odebrecht-mostram-preocupacao-com-lava-jato.ghtml>. Acesso em: 22 out. 2020.

²²⁶ Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2017/04/17/interna_politica,862875/marcelo-odebrecht-confirma-que-mandou-destruir-provas-de-celulares-e-c.shtml. Acesso em: 22 out. 2020.

poderia ser um exemplo. No processo de delação, ela argumenta que se percebia o caráter ideológico, apesar de não dito, e que a força tarefa escolhia seus alvos. Conforme explicou, o executivo fazia a delação e a força tarefa dizia “Gostei disso.”, “Pensa mais um pouco.”, “Você não tem mais coisa pra contar?”, “Gostamos desse assunto.”, “O que mais você pode contar? Só o Cabral? Tem alguma coisa relacionado ao Pezão?” (M.C, 14/06/2019).

Ela [força tarefa] passou meses negociando e pedindo provas da boa vontade, da honestidade, da sinceridade, de delatar, entendeu? Foi essa a negociação. Ela: “Ah é, você quer delatar? Mas vocês nem a pau, vocês mentem, vocês desafiam, vocês falam o tempo inteiro que não fizeram nada”. “Ah, juro por Deus, juro por Deus. Pelo meu filho, pela minha mãe, pelo meu cachorro, juro que quero me redimir” “Ah, você jura? Então me traduz essa lista desses nomes aqui, quanto você deu pro bacalhau? Esse aqui é o Temer mesmo? Esse aqui é aquilo mesmo?”. Aí eles foram reunindo uma pré delação e aí batiam com as informações que eles tinham. Um dos pontos que eles questionaram e insistiam era a relação da Odebrecht com a imprensa porque embora eles trabalhassem muito bem via vazamento e informação eles tinham certeza que a Odebrecht comprava a imprensa também. (B.S., 27/05/2019)

O tópico sobre imprensa será discutido na próxima seção deste texto. Neste momento, cabe registrar que, após a decisão pela negociação da delação, uma das condições impostas pela força tarefa era o sigilo da empresa, a condição de não se pronunciar perante a imprensa sobre as investigações. E, nesse sentido, a força tarefa ampliava a sua força narrativa perante a opinião pública no julgamento acusatório aos políticos, fomentado por vazamentos contínuos à imprensa. A partir do momento de concordância com a delação, as empresas passam de protagonistas do escândalo a colaboradoras da Justiça.

Existia um desconforto interno com relação a isso [vazamentos], mas a empresa já estava tão fragilizada com a narrativa da negação e do confronto que ela não queria marcar um confronto com a força tarefa. Era uma situação de estar de joelhos [na negociação da delação]. Foi mais uma coisa assim: “Dá pra explicar tal situação, que não é exatamente assim, mas vamos deixar passar porque compete à delação. (F.D., 28/05/2019)

Segundo os relatos, Marcelo Odebrecht teria tido dois momentos na delação. Fora da presidência da empresa, “ele esperneava, gritava, fazia não sei o que, mas os caras nem sempre acatavam, dificilmente acatavam, inclusive. O Emílio falava: “Nós compramos 80% do congresso”, destaca um dos entrevistados para demonstrar os ânimos internos pré-delação. E, se por um lado, havia tensão, por outro, o entrevistado revela como temas relacionados à corrupção passaram a ser falados de forma cada vez mais aberta.

Depois que começaram a esconder os caras de Miami, os caras da operação estruturada, houve uma troca de salas. Eu fui para sala do X. e ele falou assim pra mim: “*Soube que é você que tá lá na minha cela*”. “É, sou eu”. E ele é baiano, né? Baiano, geralmente, é engraçado. “*Ó rapá, olha debaixo lá do chão que tá cheio de dólar*”. Eu fiquei com um sorriso de nervoso. (B.S., 27/05/2019)

Na avaliação de outro entrevistado, após optar pela delação, Marcelo tomou a atitude de contar tudo. Um dos entrevistados avalia esse comportamento.

Ele [Marcelo] pensa: “ah, vamos entregar tudo, vamos entregar tudo e depois a gente... eu vou enfim poder voltar pra empresa pra poder recomeçar o meu trabalho, reconstruir a empresa”. Eu acho que ele deseja isso. E já com a justiça falando: “não, esse cara pagou a dívida dele com a justiça, entregou todo mundo, entregou de fio a pavio e assim, vamos dar um voto de confiança pra ele”. Lógico, não sei se o mercado vai dar um voto de confiança pra ele, eu creio que não. (F.D., 28/05/2019)

De acordo com uma das entrevistadas, a forma como a Lava Jato operou a opinião pública foi tão vitoriosa que, em alguns momentos, nem mesmo o STF teve coragem de reverter decisões do Moro. Os impactos disso reverberam na sociedade até hoje. E os vazamentos eram um dos principais instrumentos para manter viva a operação no noticiário. Ainda sobre a negociação da delação da Odebrecht, vale ressaltar como as revelações impactaram toda a América Latina. De acordo com um dos entrevistados, nesse momento de negociação, havia um acerto para que o acordo de leniência saísse junto com a delação. A ideia é que as questões ficariam mais concentradas no Brasil e a empresa conseguisse se sustentar a partir de receitas no exterior. A negociação que estava em curso previa que Emílio Odebrecht, antes de ser apenado, teria dois anos para reorganizar a empresa. Teria o passaporte recolhido, mas iria usufruir da liberdade antes de cumprir a pena. Também estava previsto que a multa e toda condenação seria no Brasil. Fora do Brasil, as questões seriam tratadas após seis meses.

A Odebrecht tinha nesses seis meses dinheiro a receber e também era a maneira de se reestruturar internacionalmente. Então, negociaram o Emílio e negociaram a leniência fora do Brasil. E o [DOJ] Departamento de Justiça americano e a Suíça firmaram o acordo com o Ministério Público Federal no Brasil de que eles não fariam investigação porque estavam vendo muita densidade, muita consistência na investigação brasileira. O acordo foi Brasil, Suíça e Estados Unidos. O Acordo não, a leniência, certo? Então, o que vocês investigarem, a gente assume como verdade e a gente aqui define aqui as nossas penas, beleza? Beleza! Ficou acertado. Acontece que lá no começo de dezembro assinaram o negócio e 15 dias depois o DOJ soltou a porra toda da América Latina. Não cumpriu o acordo. Não é que o DOJ não cumpriu, os advogados da Odebrecht comeram alguma barriga que não foi cumprida. Porque a Justiça Americana não ia comer uma barriga dessas. Tenho certeza que engoliram tanto é que a Odebrecht nem recorreu. Então vazou e, com isso, a empresa perdeu o fôlego que ia ter em 6 meses. Porque o Brasil estava todo cagado. Já não tinha dinheiro no cenário público. Já não tinha obra de banco público. Não tinha contrato. Já estava tudo suspenso. Internacional já tinha muito burburinho, mas não tinham processos nas justiças locais, entendeu? E aí imediatamente todos os países começaram a correr atrás dos seus processos. Tanto é que estava tudo resolvido, todas as penas da Odebrecht estavam em 10 países. (B.S., 27/05/2019)

Enquanto para a Odebrecht, o processo de delação ganhou contornos mais dramáticos, outras empresas relataram um dia a dia mais harmônico do que o que transparecia na mídia.

A gente conversava com os assessores da Justiça Federal, não tinha acesso ao juiz obviamente. Os advogados falavam, não era a gente de comunicação. Estávamos ali com todo o aparato ali para depoimento da Justiça Federal: Como é que vai acontecer? Quem vai? Que horas que vai? Por onde entra? Por onde sai? A gente também era super envolvido nisso para poder dar o suporte necessário aos executivos. Então assim, nunca teve uma relação de conflito, uma relação conflituosa, obviamente que era uma relação desconfortável pra todo mundo, muito mais pra gente do que pra eles obviamente. Eles estavam comandando a operação, mas a palavra era essa: uma relação desconfortável. Estava num lado que estava sofrendo a ação, mas não tinha o conflito iminente. Não tinha uma coisa que desgastasse do ponto de vista de ter uma ferida aberta. Até porque a gente tomou a decisão de colaborar muito rápido. Quer dizer, em três meses de prisão dos executivos, nós já estávamos conversando sobre a colaboração. Então, eles entenderam que a gente queria, de fato, colaborar pelo menos da nossa parte. (...) Tem casos de executivos presos que tentou passar um bilhete alguma coisa e foi pego pela Polícia Federal. A gente não tem nenhum caso desse. Você compara os episódios das empresas que aconteceram naquele momento com o nosso episódio, não tem nenhum caso nosso que mostrava uma ruptura. (M.A., 06/05/2019)

Embora relatos de profissionais e ex-profissionais, especialmente, da Odebrecht tenham evidenciado aspectos ideológicos na Lava Jato, é importante – novamente – registrar avaliações distintas, lembrando que a maior parte das entrevistas ocorrem pré-Vaza Jato.

Eu entendo que esse grupo que tratou a questão da Lava Jato foi muito isonômico, impessoal. Foi bem de qualidade, vamos dizer assim. Brigou-se bastante para resolver os problemas, mas aí sem muita diferenciação. Ah, você é o CEO da Petrobras? Então, você vai ter um tratamento diferente do CEO da Odebrecht. Não! Em relação ao Bendini, em relação ao da Odebrecht, eu não vejo, até mesmo pela própria lei, um tratamento diferenciado. O problema existe, as pessoas elas existem e o tratamento foi dado. Agora, existe sim uma diferença entre ser uma empresa que tem título na bolsa de valores, e empresa que não tem. (B.M., 12/06/2019)

A diferença, segundo a entrevistada, ocorre não por se tratar de um executivo de uma empresa pública ou privada, mas, sobretudo, levando em consideração se a empresa está presente no mercado norte-americano com ações negociadas na bolsa. E, nesse sentido, as autoridades internacionais se falam e há um tratamento mais pesado com “multas violentas”, conforme assinala a fonte. A entrevistada, que trabalhou no Judiciário em um determinado momento da Lava Jato, também ressaltou que a maior parte das delações premiadas foram homologadas pelo Supremo Tribunal Federal (STF), sendo poucas as homologadas em Curitiba. Nesse sentido, aponta o papel do juiz instrutor das colaborações premiadas como uma etapa para identificar se a pessoa foi pressionada ou não a delatar. E, nesse sentido, ressalta que não houve nenhum caso deste tipo: “Eu entendo que deve ter sido muito delicada essa situação, mas ele [delator] poderia ter dito que ele foi pressionado” (M.C., 14/06/2019), aponta. A entrevistada tenta ser imparcial e ponderar sobre o assunto.

Eu lembro de uma entrevista que o X. fez com a força tarefa. Ele me contou – em off, né? – que o Carlos Fernando afirmou que a maioria das colaborações é 171. “A gente tá contando a história pra ver quem fala”. Eu perguntei: “Cara, por que você não colocou isso no lead da matéria?” E daí ele fala: “Ah, achei melhor não”. Eu queria que arrebitasse com o negócio e colocasse no lead, né? “Procurador diz que delações

são 171”, porque eu acho que essa foi a primeira grande matéria sobre as colaborações premiadas, colocando em xeque o conceito da colaboração e tal. Eu não via pressão, eu lembro que o Ministério Público Federal procurava a informação. O que a gente tinha é: advogado procurou o procurador pra contar o que sabe. Porque ele quer ter o direito de, por exemplo, ir pra casa mais cedo ficar com a tornozeleira eletrônica, mas, pelo menos, ele está no conforto do seu lar. Ter a sua pena abrandada, vou contar o que eu sei e tal. Eu não vejo pressão. Eu lembro que começaram as informações sobre pressão muito tempo depois, mas eu volto a dizer: o cara poderia chegar no juiz instrutor do STF e falar “eu fui pressionado” e ele não fez isso. (M.C., 14/06/2019)

A entrevistada não detalha mais a discussão sobre os critérios de noticiabilidade em questão, mas torna-se representativo o fato de o diálogo reproduzido na entrevista ter sido com um jornalista da grande imprensa. A reportagem em questão reuniu os principais procuradores da força tarefa da Lava Jato e teve grande repercussão. É justamente para explorar melhor a compreensão do escândalo midiático que a próxima seção discute os relacionamentos entre atores do Judiciário e as empresas com a imprensa.

4.4 Imprensa: relacionamento, rotinas e vazamentos

Fonte de pautas e potenciais furos de reportagem, a aproximação entre jornalistas e membros do Judiciário não estreou com a Lava Jato. É um relacionamento de longa data, conforme descreve uma das entrevistadas que, antes de atuar na área de Comunicação Corporativa de uma empresa do segmento de construção civil, foi repórter de um veículo da grande imprensa.

Quando eu estava em Brasília, como repórter de economia da Folha, tinha uma equipe de plantonistas que ficava responsável pela cobertura de um procurador. Eu levava vários furos, até mesmo porque eu cobria outros assuntos. Ele era muito crítico ao Fernando Henrique Cardoso e fazia várias denúncias relacionadas às privatizações. Em um determinado momento, eu fui conversar com ele. Era uma negociação. Ele disse mais ou menos assim: “olha, para os assuntos que eu descubro, eu escolho o jornalista que vai fazer a matéria. Mas, se você me trouxer algum documento e que, a partir disso, surja uma investigação, a matéria é sua. “Eu descobri, eu escolho. Você descobre e me traz o documento, a matéria é sua”. (E.S., 28/05/2019)

O que se destaca na operação, de certo modo, é a relação simbiótica que se estabeleceu entre esses dois atores – imprensa e força tarefa – para assegurar a continuidade de projeção do escândalo. Para conquistar o apoio da opinião pública, toda as ações da operação foram fortemente midiáticas. Por isso, tão necessário quanto compreender a relações que se estabeleciam entre empresas e imprensa convém contextualizar as relações da mídia com o Judiciário. E, nesse sentido, mais uma vez o exemplo da operação Mãos Limpas é

recorrentemente lembrado pelos entrevistados. Abaixo o modus operandi a partir da avaliação de um dos entrevistados.

Esse modus operandi da Lava Jato foi importado Itália, da [operação] Mãos Limpas. O Moro e o Ministério Público foram brilhantes na área de Comunicação. Os caras deram um baile. Um pau. Foi o 7x1 da Alemanha. Os caras arregaçaram. O que eles faziam? Fizeram o tempo inteiro da Lava Jato: eles iam pegando os documentos, iam tendo acesso, iam fazendo a investigação e aí eles vazavam pra imprensa. “Ó, veja isso aqui, olha esse contrato aqui da Odebrecht. Não era só Pasadena, era isso, era aquilo e tal”. E passava pra imprensa. A imprensa, com uma fonte dessas – Polícia Federal e Ministério Público começando a fazer uma revolução nesse sentido neste país –, os caras narram sem nem ouvir. Quando eles ouviam, eles ligavam às 19h, 21h, só pra constar. Então, eles foram vazando por quê? Eles preparavam o ambiente, a opinião pública pra ação que iriam tomar. E a gente sendo surpreendido o tempo inteiro com um vazamento aqui, outro vazamento ali. Fausto Macedo, do Estadão. Aí tinha os caras do Globo, tinha os caras na Globo News e tal e a gente só tomando bola nas costas o tempo inteiro. No paralelo, a força tarefa deu um pau. Estava sempre 10 passos à frente, sempre com documento, com a força do cargo e batendo nos grandões. (B.S., 27/05/2019)

O “carimbo de autoridade” assegurou inicialmente credibilidade à Lava Jato que, na sequência, encontrou nas delações a ratificação e a corroboração das denúncias. A 7ª fase, que é considerada uma das mais emblemáticas pela quantidade de executivos presos, foi determinante para alcançar projeção nacional e também foi quando se ampliou a visibilidade do processo. Uma das entrevistas explica o argumento que orientou o juízo: “A partir da sétima fase, quando o juízo entende que o processo é público – o envolvimento é com dinheiro público, a corrupção é com dinheiro público –, ele passa a dar publicidade aos autos. Até então ninguém tinha acesso ao processo na íntegra” (M.C., 14/06/2019). Ela detalha como funcionou antes da sétima fase, quando apenas algumas peças do processo eram liberadas, e posteriormente, descreve a entrevistada:

Quais eram as peças que eles me passavam? Mandado de busca e apreensão, onde estavam escritos lá os mandados de prisão, de busca e tal e qual era a decisão que embasava e tal essa operação e as ações. As decisões de aceite de denúncia e sentenças. Era isso que chegava na minha mão antes. Na sétima fase, o juiz resolve levantar o sigilo dos autos e tornar público. Quando ele torna público todo o processo, as pessoas não acessavam somente as decisões. Com o número de processo, você só acessa as decisões. Com o número de chave de processo, você acessa todo o processo desde a proposição da denúncia ou do mandado de busca e apreensão, mandado de prisão por parte do Ministério Público e da Polícia Federal. Ou seja, todo o processo. A partir daí, eu passo a liberar o número do processo e chave para a imprensa. (M.C., 14/06/2019)

A estratégia de ação orquestrada da força tarefa, embora revelada nos bastidores da Vaza Jato, não parece ter sido previamente alinhada pelas áreas de Comunicação, embora se identifique a forma pela qual cada entidade buscava para si de forma autônoma o protagonismo do seu papel nesse processo.

A Polícia Federal soltava o primeiro release na imprensa e dizia: “Prendemos” ou “Estamos em fase de prisão”. Logo depois, o Ministério Público Federal soltava uma nota um pouco mais completa dizendo quais eram os alvos principalmente depois que eles já tinham ocorrido, os mandatos já tinham sido cumpridos e tal então o MPF vinha com uma nota e tal informando qual era o conteúdo e tal o porquê daquela operação tá acontecendo. Depois da coletiva já tinha confirmado que já tinha... o juiz já tinha levantado o sigilo porque não tinha nenhum risco a operação, não tinha ninguém fugido, por exemplo, alguma coisa assim. Me passava o número do processo e chave e eu passava tanto esses dados quanto a principal decisão do mandado. Assim como nas ações penais, oferecia denúncia o Ministério Público Federal oferecia a denúncia pro judiciário. No momento que o juiz recebia denúncia e que publicava isso. “Olha, eu estou recebendo a denúncia” ... Quando ele aceitava então a denúncia esses autos também vinham pra mim e todo o processo era liberado. Então a gente não combinou nada, nunca houve um acerto, uma estratégia: “Olha, a gente vai fazer assim, assim, assado”. Mas as coisas se desenhavam dessa forma, entendeu? A PF fazia convocação de coletiva, o MPF soltava nota e daí sempre depois da coletiva tinha... os autos também estavam disponíveis. Mas ninguém nunca combinou muito menos as assessorias e muito menos a PF e o juiz com o MPF, isso eu não vejo estratégia, entende? Eu vejo que isso se tornou rotina, foi uma rotina que se estabeleceu ao longo das operações. (M.C., 14/06/2019)

Nesse processo de contato com a imprensa, de grande expressão da operação, a entrevistada destaca dois pontos: o primeiro foi a maior aproximação entre Judiciário e imprensa, que permitiu ampliar a visibilidade deste poder junto à mídia. Mesmo com alto potencial de gerar mídia espontânea, porque suas decisões impactam a vida do cidadão, nem sempre o tema encontrava ressonância nos veículos. “Às vezes, eu tinha matéria especial do juizado especial, de serviço, de aposentadoria, benefício, e eu não emplacava. Depois da Lava Jato, eu podia colocar o que quisesse”. A proximidade com os colegas de imprensa, conquistada via Lava Jato, permitia dar visibilidade a outros assuntos também. O segundo ponto que se destaca na fala da entrevistada é a relação quase pedagógica, de aprender junto e da facilitação que foi se construindo nos bastidores entre jornalistas e assessores.

As pessoas não sabiam acessar o processo eletrônico. A gente teve até novembro, dezembro de 2014, 7 ações penais. A partir daí, chega-se a um número absurdo de ações penais, mais de 70 ações penais. Fora isso, as ações são desmembradas, elas são suspensas. Então, eu criei uma planilha. Primeiro, era um documento em Word e depois criei uma planilha onde eu tinha a relação de todas as ações penais, com o nome de todos os réus, com o andamento processual daquilo. As pessoas se perdem. Na verdade, eu me perdi. Aquilo foi pra consumo interno. E eu passei a entender que aquilo era de consumo externo porque as pessoas também não sabiam como acontece. O que tem no termo de audiência? O termo de audiência tem o nome das pessoas que prestaram depoimento naquele dia, mas também tem algumas deliberações que foram feitas em audiência. No termo de audiência, você vai encontrar essa informação. Junto com a planilha, eu fiz um tutorial de como acessar o e-proc. Então, eu pegava na mão – literalmente, ao telefone – e explicava às pessoas: “Olha, você vai acessar o site da Justiça Federal, você vai colocar o número do processo, a chave e vai fazer a busca e né? No evento um, você vai encontrar oferecimento de pedido de prisão ou os documentos do Ministério Público Federal, no evento três, você vai encontrar um aceite do juiz ou no evento 10”. Assim, eu mostrava qual era o caminho, qual era o processo, como funciona o processo. Então, ele [processo] estava em ordem acronológica, em que a primeira informação era a mais nova e a última informação

era a mais velha. Então, você tinha que rolar a barra. Mas, eu não chegava e falava: “*você vai clicar no documento tal no evento tal, na petição tal e você vai encontrar a pauta aqui*”. Não! Não era esse o meu trabalho, eu nunca fiz isso. As pessoas aprenderam a vasculhar o processo eletrônico. Então, eles [jornalistas] iam abrindo de documento a documento e iam encontrando os seus leads, principalmente no começo. (M.C., 14/06/2019)

Cada processo tem um número, que é público e por meio do qual é possível acessar as principais decisões. Já o seu andamento é feito por meio da chave de segurança, que passou a ser liberada aos jornalistas após a 7ª fase. Mandados de busca e apreensão eram liberados após a polícia federal encontrar o acusado ou até ele ser declarado como foragido. O número de processo de execução penal também não poderia ser oficialmente divulgado, porque nele constam informações mais individualizadas dos presos e de foro íntimo.

No processo de disseminação de notícias e informações, uma importante forma de comunicação e rede de trocas que se estabeleceu no dia a dia da produção jornalística foi o *WhatsApp*, conforme detalhado pela entrevistada. O instrumento era usado inclusive como uma espécie de canal da mídia para apuração em grupo, em especial, a partir da divulgação dos longos vídeos de depoimentos das delações premiadas.

Esse grupo foi criado por eles [jornalistas] pra que pudessem se orientar e trabalhar de uma maneira mais fácil. Às vezes, os depoimentos eram 14 vídeos de depoimentos dos processos. Então, eles se dividiam, decupavam, colocavam no grupo pra se ajudar. Daí eles resolveram me colocar no grupo. Não, na verdade, eu criei um grupo pra poder me comunicar com jornalistas para dar vazão de uma maneira mais fácil e não só por e-mail. Às vezes, eu falava 10, 20 vezes a mesma coisa. Daí eu falei: vou criar um grupo e aí resolveram me colocar nesse grupo: “*Não precisa criar esse grupo paralelo, já existe um aqui. A gente vai colocando aqui*”. E daí a gente foi adicionando as pessoas, nem administrador do grupo eu era. (M.C., 14/06/2019)

De acordo com a assessora, inicialmente, este grupo era formado por jornalistas de veículos menores. “Eles [jornalistas] entenderam que precisavam apurar juntos, principalmente, por causa dos grandes jornais, que sempre davam a notícia antes e eles queriam saber como trabalhar melhor a informação” (M.C., 14/06/2019), destaca. Em sua avaliação, a quantidade de informação era tão grande que não havia tempo para filtrar. “A imprensa massificou e eu não sei se era chapa branca, mas era muita informação e ela não tinha mais critério” (M.C., 14/06/2019). A mesa do bar era o lugar da autocrítica. “Muitas vezes a gente parou na mesa do bar pra combinar: será quê? Se a gente tivesse pensado 5 minutos a mais, quem sabe a gente não teria diminuído a quantidade de informação e quem sabe nem teria dado” (M.C., 14/06/2019).

Para além do trabalho mediado pela assessoria, como se viu na Vaza Jato, registra-se o acesso direto de jornalistas às fontes, seja o próprio juiz, os procuradores, os delegados ou os

carcereiros. O acesso direto à fonte faz parte, obviamente, do processo de apuração jornalística e da busca do jornalista pelo furo. Mas, nesse sentido, o que se evidencia na fala dos entrevistados é o excesso de vazamentos não necessariamente acompanhados de uma apuração mais ampla e cuidadosa.

Eu nunca vou esquecer da enésima vez que M. [cita o nome do jornalista] entra na Justiça Federal e quando eu fico sabendo, ele está saindo do gabinete do juiz. Eu virei e falei assim: “Porra M., que foda!”. E ele virou e falou assim: “*Eu conheço o juiz desde o caso do Banestado. Eu não preciso dizer que eu tô chegando aqui. Eu vou ligar pro juiz e vou falar que eu quero falar com ele, mas em respeito a você e o seu coleguismo, eu vou passar a te visitar quando eu vier pra Justiça Federal*”. Não tinha o que fazer. Eles eram próximos. O M., inclusive, meu Deus do céu! Tanto que falei: “*Eu tenho vontade de barrar você na portaria*”. E ele falou: “*O que vai adiantar, se o juiz vai me liberar pra subir?*”. (M.C., 14/06/2019)

Dentre os vazamentos mais emblemáticos citados na entrevista pela assessora de imprensa, ela ressalta dois: o primeiro sobre o Jacques Wagner, o outro sobre o Lula. “Via assessoria nunca vazei documento, porque eu nunca tive acesso a documento com o nível de sigilo acima de mim” (M.C., 14/06/2019), destaca. No caso de Wagner, o então ministro da Justiça, Eduardo Cardozo, determinou que a Polícia Federal investigasse a divulgação de mensagens de Leo Pinheiro, executivo da construtora OAS, pelo jornal *O Estado de S. Paulo* e que, de acordo com a publicação, indicariam suposta intermediação a favor de petistas. Questionada pelo delegado da Polícia Federal, a assessora disse ter respondido:

Pô, delegado, não é comigo que tem que falar. Você tem que falar com aquele que tem nível 4, procurador, com assessor do procurador, com o próprio colega seu que fazia parte desse processo, da investigação. Porque, assim, eu realmente não tinha acesso (M.C., 14/06/2019).

Ela estava no nível 1 de sigilo, ou seja, o que representava o acesso com mais restrições à informação. “O vazamento seletivo das coisas da Justiça Federal, dos processos, dos inquéritos, das interceptações saía pelos grandes, não saía pela gente, saía pelos grandes” (M.C., 14/06/2019). No caso do famoso áudio que interceptou a ligação entre Lula e Dilma Rousseff, a assessora narra que ficou algumas horas esperando ter autorização do juiz Sérgio Moro para passar o número da chave do processo. “Ele [Sérgio Moro] pesquisa e vê que a imprensa inteira já tem acesso a esses áudios e ele fala: ‘Você tá autorizada a liberar porque não tem mais o que fazer’. (...) Eu acreditei realmente que nós não vazamos essa informação” (M.C., 14/06/2019). A assessora destaca que por diversas vezes foi surpreendida pelas operações.

No começo eu sofri horrores. Eu pensava comigo assim: que droga, eu não estou sabendo da operação e eu fui pega de surpresa. Depois eu fui entendendo que aquilo era um alívio pra mim. Porque a cada vazamento de informação que tinha, a cada notícia que aparecia antes no jornal eu falava assim: “não fui eu que dei. Eu estou protegida porque eu sei que não fui eu quem dei”. Eu questionei o juiz algumas vezes sobre isso: “por que você não me fala que vai fazer operação pra eu pelo menos dormir mais cedo?”. Porque fatalmente um dia antes da operação a gente tava no bar bebendo. Entendeu? Isso não aconteceu nem uma, nem duas, nem três, isso aconteceu tanto (..)

Ele [Sérgio Moro] falou: “Não, não vou avisar. Não tem por quê eu informar pra você que vai ter uma operação porque você pode colocar uma operação em risco”. Os jornalistas sempre sabiam. (...) Eu até poderia sentir o clima da Vara, você podia sentir o clima das pessoas e entender o movimento delas, mas na época eles não me contavam. (M.C., 14/06/2019)

Na avaliação da profissional, a prisão dos executivos foi etapa primordial para a consolidação da Lava Jato.

Muito se falava no passado do colarinho branco, mas o colarinho branco nunca foi preso, ele nunca foi julgado e tal e o que aconteceu com a Lava Jato foi o contrário. Ele passa a prender o colarinho branco, ele passa a denunciar o colarinho branco e a julgar, a sentenciar o colarinho branco. Então eu acho assim, a imprensa teve sim um papel fundamental nisso. (...) Eu digo que antes da Lava Jato ainda teve a Satiagraha e o Mensalão. Então eu acho que essas duas operações aí, esses dois julgamentos pavimentaram a Lava Jato (...). Pavimentaram essa forma de a imprensa conduzir a informação. (M.C., 14/06/2019)

A Vaza Jato, por sua vez, revelou as articulações de bastidores do Judiciário, na avaliação da entrevistada, desmoralizando a operação.

Eu acho que só veio à tona o que no fundo todo mundo sempre soube. Eu não vou dizer pra você que foi surpresa pra mim, mas é chocante porque eu sei que os procuradores conversavam com o juiz. A gente não sabia a gravidade disso. Por que eu acho grave? Eu acho grave o juiz ponderar com o procurador se ele vai colocar uma operação antes ou depois ou aquela história “No Fux, a gente confia” pra mim isso é muito difícil. É olhar para o judiciário e falar: que bosta com todas as letras, desculpa. (M.C., 14/06/2019)

A entrevistada avalia que durante dois anos consecutivos a imprensa “aplauiu a Lava Jato” e a colocou “num pedestal”, nas suas palavras. Posteriormente, considera que passaram a ter mais critério, em especial os chefes de reportagem, quando começaram a surgir inconsistências no processo. A assessora destaca a colunista Mônica Bergamo, da *Folha de São Paulo*, como exemplo de contraponto e que, com frequência, ouvia que o veículo era contrário à operação. Ela não concorda com este ponto vista e pondera que, na sua opinião, foi o veículo que melhor transitou em todos os lados. “Como ela [*Folha*] transita tanto do lado do judiciário quanto do lado dos advogados e dos empreiteiros, consegue ouvir todos os lados e traz essa percepção para o leitor de uma maneira mais fácil” (M.C., 14/06/2019), afirma. Considera que o *Estadão* passou a ser um pouco mais crítico a partir da segunda metade de 2017, quando houve revisões de condenação. E identifica que os jornalistas “da ponta” sofrem mais com a parcialidade da imprensa.

Muita gente se frustrava em ver o posicionamento ideológico do seu veículo e de não conseguir fazer uma crítica um pouquinho mais dura. Conheço alguns profissionais, alguns não, vários profissionais que entravam nessa contradição. A mesa do bar também era um lugar de críticas: “Poxa eu poderia ter feito uma avaliação mais crítica disso. Eu acho que essa avaliação não poderia ter saído assim, mas eu fui obrigada a dar desse jeito”. Ou o profissional era colocado na geladeira no período eleitoral porque se posicionou contra Bolsonaro e isso aconteceu na própria Lava Jato no

momento em que você fazia uma crítica um pouco mais contundente numa rede social, acabou. Você não pode mais, você não vai mais aparecer, você vai editar matéria, isso aconteceu. (...) Eu sei de poucos profissionais, por exemplo, que tiveram problemas com doutor Moro, vamos dizer assim. Eu também nunca soube por ele oficialmente falando que ele tenha ligado na redação e falado assim: “Ah, não gostei de tal notícia que você deu”. (...) Tem um jornalista que eu conheço que questionava o doutor Sérgio veementemente, muito, muito e colocava ele em cheque diversas vezes. Questionava ele e essa pessoa me falava me contava: “Olha, eu critiquei, eu falei porque falo mesmo. Não tô nem aí.” Mas no momento em que a matéria era publicada você via que aquela não era a linha que o jornalista tinha te dado, entendeu? Nessa conversa de bastidores, mas sim que era linha do jornal. Então, eu vi muito disso acontecer. Tem profissional que questionou muito o doutor Moro em diversas oportunidades e que quando ele ia escrever você via e falava assim: “poxa vida não é o posicionamento dela e não é a crítica que ela fez pro juiz naquele momento, mas sim o que o jornal queria que ela escrevesse. (M.C., 14/06/2019)

O “espanto” da imprensa em relação à corrupção sempre foi um dos caminhos de investigação desta pesquisa. Afinal, se sempre pairou uma suspeita sobre as agendas das empresas do setor de construção civil e seus respectivos relacionamentos com a classe política, por que com a Lava Jato a midiaticização do escândalo traz ares de novidade? De fato, foi a primeira vez que executivos foram presos e condenados, o que por si só configura tema de interesse jornalístico. De todo modo, o grande conjunto de contratos era tema pouco explorado no noticiário. Nesse sentido, buscamos ouvir a opinião dos entrevistados a respeito. A imprensa sabia, como sugeriu Emílio Odebrecht na sua delação?

De acordo com um dos entrevistados, a imprensa tinha “má vontade”, em especial, com a Odebrecht pelo estigma de corrupção. “A Odebrecht tinha um carimbo pelo histórico. E era um histórico pelo tipo de negócio. Quer dizer, você lidar com o poder público num ambiente como o Brasil não tem como, cara, não tem como!” (B.S., 27/05/2019). Outro entrevistado pondera que a imprensa não tinha elementos suficientes para saber.

Não sabia. Muito difícil. (...) Em períodos de bonança econômica ou em períodos de messianismo – e o Collor é um período de messianismo e o governo Lula é um período de bonança econômica –, as pessoas questionam muito pouco. A imprensa, num certo sentido, reflete a sociedade em que ela está. A sociedade não estava questionando. A sociedade estava achando sensacional o volume de obras que tinha no Rio de Janeiro por causa de Copa e Olimpíadas. Aquilo estava criando uma corrente de felicidade. Você tinha royalties do petróleo. O Sérgio Cabral deu dinheiro para o Judiciário do jeito como nenhum outro governador deu. Ninguém estava questionando. (...) É um esquema pelo qual você tem sinais, mas você não consegue necessariamente ter acesso às informações todas. Eu acho assim que a imprensa tinha sinais exteriores de riqueza. Ela podia ter olhado e ter notado. O filho do Cabral saltava na hípica e ele comprou um cavalo de 1 milhão de dólares. Estranho, né? Ninguém foi atrás. Ninguém foi atrás da casa do Cabral em Mangaratiba. Ela estava lá. Esse era um assunto até fácil de pegar. (...) Bastava você ir lá e descrever a vida do Cabral que era um livro aberto. Ele não escondia que pegava carona no helicóptero do Cavendish. Bastava você botar um repórter no heliporto da Lagoa e anotar quantas vezes o helicóptero decolava e pegar o plano de voo. O esquema de corrupção, como era repassado, só quando a polícia entrava. Agora os sinais exteriores do problema estavam lá. (B.F., 22/05/2019)

Outro entrevistado corrobora a percepção que o ambiente de crescimento econômico impacta na cobertura da imprensa para criar uma janela de confiança, enquanto, diante de crises financeiras, cria “uma vigilância maior no poder”, nas suas palavras. Para ele, “a Lava Jato também veio em um momento de crise na imprensa” (F.D., 28/05/2019).

Acho que a imprensa também entrou nesse ciclo de derrubar a presidente, de voltar a carga pra um partido, mas eu não entendo como uma maneira organizada. Se você disser pra mim: “ah, tem jornalistas que agiram de maneira parcial?”. Tem vários. Qualquer sinal de crise, vão lá vender seus serviços, vão vender sua publicidade, vão lá tentar ganhar com a crise. (..) O setor das empreiteiras sempre foi visto com grande desconfiança [pela imprensa] por serem eles grandes doadores. Mas na hora que começou a se revelar um departamento de operações pra isso, os volumes que foram passados para os partidos que estavam no poder, a imprensa mudou um pouco a cobertura e voltou a ser mais crítica. Estamos falando de um cenário de crise econômica. Na crise econômica, as boas vontades vão todas embora. Acho que a empresa [Odebrecht] pouco se valeu da mídia a seu favor. Porque assim, o primeiro stakeholder que se rompe é o da imprensa, a imprensa não acredita mais em você assim, então a gente tem pouco espaço pra usar a mídia a seu favor. (...) Faltavam indícios. Eu estou falando aqui como executivo respondendo diretamente pra um CEO. Assim, sempre houve uma desconfiança, mas aquele ambiente todo de crescimento econômico criava, se não exatamente uma boa vontade, criava uma janela de confiança pra grandes projetos. (F.D., 28/05/2019)

Para o entrevistado, a imprensa olhava pouco, porque pouco entendia, em especial, diante da quantidade de aditivos incluídos no contrato. Os aditivos não são públicos e são mais difíceis de se ter acesso. O entrevistado avalia a cobertura da Lava Jato a partir do excesso de denúncias existentes na imprensa brasileira e na extrema dependência de fontes oficiais. No caso da Lava Jato, pouco fundamentada em fatos, tendo como principal eixo narrativo as delações. A expectativa é que se encontre um equilíbrio e haja um processo de amadurecimento por parte da imprensa.

Não é pra ter pena do empreiteiro, do Marcelo. Eu não tenho. Porra nenhuma. É isso mesmo. Cana. Pega. Prende. Arrebenta. Agora, a imprensa precisa manter uma certa distância. A imprensa levou o Moro para uma cerimônia da ABRAJI. Ela homenageou um objeto de cobertura. Não pode. Você homenageia depois. Isso é uma coisa que os americanos fazem com uma maestria desgraçada. Você quer dar prêmio para um cara do governo? Você dá quando ele para de ser pauta. Nunca enquanto ele é pauta. E você tem aqui uma série de livros que foram publicados aqui que não passam de hagiografias do Judiciário e da Polícia Federal. Vê aí o filme “Polícia Federal: a lei é para todos”. Não há nada mais maniqueísta do que aquilo. A personagem da Flávia Alessandra é uma delegadazinha medíocre que fez uma investigação de merda em SC que levou ao suicídio de um cara. E não aconteceu nada com ela. (B.F., 22/05/2019)

O relacionamento dessas empresas com a imprensa tem uma história construída com favores e mesmo sugestões de pauta para denunciar casos de corrupção, conforme detalha o entrevistado.

Eu participei de um episódio na Odebrecht que o meu senso comum me disse que eu não devia participar. Eu me levantei, e saí da sala, e avisei ao presidente. Nunca mais, nunca mais me fizeram ou falaram absolutamente nada, nada (com ênfase) de escuso comigo. O presidente contava coisas. Por exemplo, pedido de dinheiro de prefeito X ou vereador Y, que você sabia que tinha. Eu me lembro alguns episódios onde houve pedido explícito de dinheiro pesado e eu levei o caso para a imprensa. Eu provoquei. Botar na imprensa para o cara parar de pedir dinheiro. (B.F., 22/05/2019)

Os profissionais de comunicação relatam o esforço para profissionalização da relação com a imprensa. “Eu nunca dei dinheiro pra jornalista, nunca dei dinheiro. E arrumei brigas com gente, e alguns grandes. Eu não dava. O Emílio mandava, eu não dava” (B.S., 27/05/2019).

Quando o Marcelo foi preso, em cana, eu passei a reportar ao Emílio, na Lava Jato. Na primeira viagem que a gente foi no Rio de Janeiro, ele falou: “X., é dinheiro. Jornalista gosta de dinheiro, patrocina aí, veja aí” e eu falei: “Doutor Emílio, os tempos mudaram, não é mais assim. Ainda mais na situação que a gente tá hoje, não dá”. E ele ficava com esse papo e eu ficava fazendo visitinha de relacionamento: ficava indo com ele pra Globo, trabalhei com ele pra falar com formadores de opinião. Nesse caso do Rio de Janeiro, a gente foi umas 3 vezes, umas 4 vezes falar com gente da Globo. Almoço de relacionamento (...) Quando eu cheguei, a Odebrecht era uma empresa de relacionamento, essa coisa da cultura. Então, eu era o cara que eles não viam que era o caminho pra isso, mas eu garanto que outros empresários, não de comunicação, nego da ponta iam lá e davam. Levava a coisa aqui de um jeito profissional e tinha nego fazendo merda do outro lado. (...) Empreiteira nunca anunciou, nunca foi anunciante. No caso da Odebrecht, ela fazia os carinhos dela lá, uma obrinha aqui, reformava uma gráfica lá, fazia não sei o que, essas coisas assim. Mas, no fim não era o Itaú, não era Antártica, embora essa turma toda esteja envolvida. A Itaipava tá envolvida com a Odebrecht e a Lava Jato até o talo. (B.S., 27/05/2019)

Conforme foi revelado por ocasião das denúncias da Lava Jato, por meio da Itaipava, a Odebrecht fazia doação por tabela. A Itaipava era cliente da Odebrecht, que construía fábrica para a cervejaria. A empreiteira dava um “desconto” que virava doação de campanha para alguém. “*Aí o Marcelo ia lá e falava: se você tá recebendo 100 milhões aqui, isso aqui quem tá fazendo sou eu, só pra deixar claro, põe na minha lista (...) Isso aqui é dinheiro meu, tá?*”, explica (B.S., 27/05/2019). Outro entrevistado destaca o que se sabia sobre a frase “Jornalista gosta de dinheiro” dita por Emílio Odebrecht, mas pondera que isso não impactava o relacionamento com a imprensa

O seu Emílio sempre ajudava os veículos da Bahia. Sei que algumas revistas, como a IstoÉ, pediram para reformar a sede. Eu sei que o Valor e a própria IstoÉ chegavam no final de ano e para não fechar no prejuízo pediam um anúncio. Mas assim, óbvio que tinha ali algumas boas vontades, mas elas não eram coisas que pautavam o

jornalista. A empresa, você vê que apanhou durante a Lava Jato sem dó. (F.D., 28/05/2019)

O caso da Odebrecht é muito ilustrativo em virtude do protagonismo da empresa no mercado e da estratégia de conflito que optou por assumir por ocasião da Lava Jato. Na avaliação de um dos entrevistados, o grande desafio é que nunca houve uma relação muito bem estruturada com a imprensa.

Teve várias situações que a Odebrecht levou para a imprensa, mas as mesmas práticas que ela tinha com o cliente: comprava gente, achava que se anunciasse resolvia, e tinha um péssimo hábito, porque o que acontece: a Odebrecht é uma empresa muito dominadora, ela é muito arrogante, muito agressiva e ela tem um espírito dominador mesmo. Então tudo aquilo que não controla, ela parte pra porrada, ela vai pra porrada. (...) Com a imprensa lá atrás era uma coisa de fazer almoço, dar uma mesadinha ou fazer um anúncio lá. Construiu gráfica pra Globo, pagava 13º pra Folha, os jornais batiam lá direto pedindo. O Emílio chegou a cogitar comprar o Estadão. (B.S., 27/05/2019)

Outro exemplo citado pelo entrevistado foi a possibilidade aventada pela empresa de comprar um jornal no Panamá. Isso porque a empresa começou a crescer e, nas palavras da fonte, “a tomar porrada porque tinham outros interesses ali agindo”. Questionado a opinar sobre a compra do jornal, ele disse ter afirmado: “Cara, não faça isso. É cagada, não faça isso. Cria um plano de mídia, se você quiser, agrada todo mundo.” (B.S., 27/05/2019). A solução em criar um plano de anúncios, em sua avaliação, ajudaria a criar uma relação mínima na qual a imprensa, pelo menos, buscasse ouvir o lado da empresa. “O meu limite do jogo era esse: ligar pro cara e falar: ‘pô, só quero que escute o outro lado’. Era isso que tinha que ter feito, ponto, fim. E funcionava muito bem” (B.S., 27/05/2019), destacou. Se, por um lado, o entrevistado revela qual era o seu limite, por outro, conta como se sentiu exposto perante a Lava Jato por atos realizados com veículos de Comunicação.

Eu quase me fudi foi com um acerto que fizeram com a Carta Capital e o PT. A Carta Capital tá quebrada, não tem um anúncio faz anos e aí fizeram um aporte de não sei quantos milhões que foram também depositados fora do país e que virou crédito de publicidade pra coisa. Então, um adiantamento de publicidade. Eu não tinha nada a ver com essa história. Todo o acordo que fez foi quem se relacionava com o Lula e tal. Chegaram pra mim um dia e falaram: “Botaram 3 milhões de crédito lá na Carta Capital. Use”. A maneira que tinha que usar era com os eventos da Carta Capital. Faziam um seminário de não sei o que, faziam premiação de não sei quanto e a gente tinha a marca lá, ganhavam uns convites, dava pros empresários, eles convidavam quem interessava. (B.S., 27/05/2019)

Ele se sentiu exposto porque, na sua percepção, a Lava Jato tentou alcançar também a imprensa. Por ser uma operação sustentada por vazamentos, os procuradores teriam buscado descobrir quais seriam os jornalistas mais confiáveis e quem, porventura, estaria “comprado” pela Odebrecht.

Tentou chegar e me fizeram fazer um relatório de todas as demandas da imprensa, eles queriam saber com quem a gente se relacionava de demandas, via CDN. Então ligou pra saber com quem a gente falava e a opinião deles era quem eles dominavam a imprensa, entendeu? Era um contrassenso total. E por conta dos anúncios do Marcelo, da postura do Marcelo, das falas do Marcelo eles achavam que a relação do Marcelo era maior do que era. Relação de grana na lata e assim e pegar quem era. E pra eles mapearem assim o deles pra não entrarem numa roubada, eu acho que era isso. Será que eu posso dar o documento pra esse cara e esse cara tá vendendo pra Odebrecht? Ou esse veículo é todo... é saber exatamente qual é a intenção deles. Mas eles tinham essa dúvida na cabeça, era uma coisa que incomodava porque o canal assim, os desafios, os desaforos da Odebrecht eram sempre pela imprensa. (...) essa foi uma das brigas feias que eu tive “Cara, se eu te entregar isso e eles vazarem, a gente vai acabar com a relação com a imprensa, o pouco que a gente tem”. “Porra, você não tem noção do tamanho da merda que a gente tá envolvido e você só fala em imprensa, imprensa, imprensa”. Eu falei: “Vim da imprensa, nós vamos acabar...”. “Acabar? Mas já acabou tudo, acabou com tudo com esse país, acabou com político, com quem manda.” “A imprensa manda. Você não tá enxergando”. Estava puto porque não queria entregar. Teve uma hora que eu fiz. Pronto. (...) Era um relatório absolutamente operacional, corriqueiro e que só tem chances de acabar errado, um absurdo. (B.S., 27/05/2019)

O problema, em sua avaliação, é que a Odebrecht sempre foi “refém de crise” e a Comunicação só entrava em situações delicadas quando o problema já estava instalado. O ideal, na sua recomendação, seria ter um plano estruturado e pró-atividade para conseguir “equilibrar o jogo” perante a opinião pública. O principal dificultador da estruturação de um trabalho mais profissionalizado eram os vazamentos. “O que vazava de notícia da Odebrecht era maluquice”, pondera (B.S., 27/05/2019). O Marcelo Odebrecht enquanto personagem da mídia era uma figura controversa, conforme relata.

A imprensa gostava e não gostava do Marcelo. Gostava porque era um cara simples, falava gíria, baiano e muito direto nas colocações dele assim. Então isso era uma coisa... um novo tipo de empresário, sabe? Menos formal e tal. E por outro lado muito arrogante, muito prepotente, muito agressivo. O Marcelo tem o péssimo hábito de não saber escutar. Teve uma dessas conversas com a Mônica Bergamo e já era a segunda ou terceira vez que ela conversava com o Marcelo. Isso foi na Odebrecht. E aí era um dia especialmente que o Marcelo estava muito irritado, a Mônica fazia uma pergunta e ele não a deixava terminar, fazia a segunda e a terceira. Eu já estava aflito. Já queria mandar o sinal pra ele, cortar e aí a Mônica chega pro Marcelo: “Me escuta, porra. Me deixa terminar. Você quer que você fazer a pergunta?”. Aí ele se tocou. Porque a Mônica é muito italianona, então é meio casca aí deu uma puta enquadrada nele, aí deu uma baixada, pra você ver o nível de coisa que era. (...) Ele falava coisas [que o negócio de relacionamento de política do pai dele deu Lava Jato]. Isso assinalava um viés em transparência, mas um viés de quem domina o mundo, quem acha que é intocável, entendeu? (B.S., 27/05/2019)

E nessa crença de ser intocável, Marcelo Odebrecht foi o executivo que mais provocou e instigou a Lava Jato.

Marcelo foi preso numa sexta. Na terça [anterior], a gente patrocinou o seminário no Valor sobre exportação de bens e serviços. Ali ele estava desafiando. Estava a imprensa inteira atrás do Marcelo porque era um prato cheio. Era um debate sobre exportação de bens e serviços. É um debate tecnicamente superinteressante e importante de explicar. (...) Na época que a Lava Jato tava bombando, queriam ouvir o Marcelo e o Marcelo pega assim ali e fala: “Eu não tenho nada. Eu desafio qualquer

um a achar irregularidade dentro da minha empresa. Não tem por que eu faço doação.” Está desafiando os caras. Aí sexta-feira pimba. Vai Marcelo e mais meia dúzia. O Marcelo foi preso e aí a empresa passa a ser dirigida pelo jurídico. (B.S., 27/05/2019)

Marcelo Odebrecht não desafiou apenas a Lava Jato. Ele criticou também a imprensa por meio de comunicados, apesar das recomendações contrária dos especialistas da própria empresa.

O Marcelo acreditava que ele ia ganhar no berro, que a Odebrecht ia agir diferente. Eu falava: “Marcelo, isso não é uma posição institucional, a gente não pode reagir com o fígado, isso não vai ajudar”. Ele respondia “Não você não tá entendendo! Precisamos ocupar espaço, ir pra cima. Não é porque todo mundo faz de um jeito, eu quero fazer diferente! Nós somos diferentes.” Começou a ter um bate-boca com ele. Escrevi, do jeitinho absolutamente contrariado mas de um jeitinho entre cinza e grafite e ele o cara todo de vermelho sangue na história. A gente foi brigando. (B.S., 27/05/2019)

Apesar de uma relação conflituosa com a força tarefa, a Odebrecht quando se rendeu à leniência e às delações poderia servir de lição. “O Carlos Fernando, que era opositor, virou o principal defensor. E na cabeça deles era assim: a Odebrecht vai ser o bom exemplo, a empresa que a gente conseguiu converter”, assinala (B.S., 27/05/2019). Uma vez que se optou pelo acordo, a empresa era impedida de se pronunciar junto à imprensa e, com isso, diminui-se a possibilidade de diversificação narrativa.

Colocaram, como uma condição [para o acordo], a gente parar de falar com a imprensa. “Vocês vão parar de falar com a imprensa antes de começar a delação. Como uma prova de boa vontade, parem de falar”. Então, a gente escreveu 3 linhas, “a Odebrecht não vai se posicionar sobre o assunto”. Mandava e explicava pros caras [jornalistas]. “Olha, tá tendo uma negociação e os caras mandaram eu calar a boca”. A essa altura, eu que sempre batalhei pra [a empresa] abrir e falar, há muito tempo estava querendo calar a boca, parar de expor porque a gente só falava merda. Eles [força tarefa] não queriam que a gente respondesse nada. (B.S., 27/05/2019)

A cobertura da imprensa, pondera um dos entrevistados, se guia pelo furo e, em suas palavras, “às vezes, a próxima notícia é mais forte do que a apuração do fato em si”. Nesse sentido, ele entende que houve um enquadramento da imprensa “em cima das empreiteiras e do PT” e esse movimento levou à constituição de um governo de direita. A junioridade dos profissionais da imprensa e o fato de serem multitarefas foi mencionado por um dos entrevistados como um ponto de atenção.

Na minha época só batia o texto. Hoje o cara bate texto, edita, tira foto, faz legenda, faz vídeo e tudo mais. Então, tem a redução de gente, um aumento de produção, e a juniorização dessas pessoas. Pessoas mais novas que – não que elas tenham dificuldade de entender – têm menos experiência. Viveu menos, tem menos experiência, tem menos coisa pra contestar, na verdade. (M.A., 06/05/2019)

Enquanto o caso da Odebrecht é emblemático pela estratégia de negação inicialmente adotada, observa-se que outras empresas rapidamente aderiram à delação e à estratégia de

gerenciamento de crise para sair o mais rapidamente possível do noticiário. Para isso, buscaram também construir uma relação de certa parceria com a imprensa a partir de mais clareza nos dados e compromisso de informação contínua.

A vantagem foi que a gente nunca negou os fatos e sempre tentava explicar a informação que nós tínhamos. “Ó, a informação que a gente tem é essa aqui. Eu te explico como é que chegou aqui, se depois disso teve outra coisa, eu ainda não sei, mas quando eu souber, eu vou te contar.” E foi o que a gente fez. Na hora que a gente soube de outras coisas, a gente assumiu e contou. Ponto. (M.A., 06/05/2019)

Para exemplificar esse compromisso, M.A. relata como foi quando houve a prisão dos executivos na empreiteira em questão. Conta que chegou na sede da Polícia Federal e tinha a intenção de falar individualmente com os repórteres para se colocar à disposição como representante da empresa para interlocução com a imprensa. Rapidamente, os profissionais se aglomeraram e virou quase uma entrevista coletiva. Ele considera que esse momento foi importante para o relacionamento, considerando que tanto a assessoria da empresa quanto a imprensa apresentavam o mesmo objetivo comum: publicar a matéria corretamente.

Eu falei assim: “O que eu acho que é o objetivo de vocês? Publicar a matéria corretamente. O que é o meu objetivo? Não deixar que nada seja publicado errado. Então, o nosso objetivo é o mesmo. Você pode estar na imprensa, mas o nosso objetivo é o mesmo: nós dois queremos que a matéria saia correta. Então, o que eu puder ajudar vocês para que a matéria saia correta, eu vou ajudar. É lógico que eu não vou ter acesso a todas as informações, é lógico que as informações que eu tenho acesso eu talvez não possa falar com vocês, uma questão de estratégia. Mas o que eu puder falar, o que eu puder esclarecer, o que eu puder ajudar vocês, eu vou tá aqui pra ajudar”. E aí nessa hora que teve um comentário de um outro repórter da Folha que falou assim: “Engraçado porque até então todas as empresas que chegaram inclusive mandaram e-mails para as redações dizendo que não iriam tolerar abusos da imprensa, que iriam processar que não sei o que tal tal”. (M.A., 06/05/2019)

O executivo conta que ficou três meses em Curitiba e que esse foi o período em que a empresa iniciou a negociação do acordo de leniência. A partir desse momento, explica, “passa a não poder falar mais nada”, como estratégia de boa vontade mencionada anteriormente. No período em que ficou na cidade, todos os dias se encontrava com repórteres na Polícia Federal ou na Justiça Federal para esclarecer dúvidas. “Dúvidas das mais bobas, do tipo ‘quando foi fundada a empresa’ até mais complexas como ‘Você tinha a hora tal, que foi comprada por tal’.” (M.A., 06/05/2019) Em sua avaliação, foi um relacionamento tranquilo que ele atribui, em grande parte, à postura da empresa desde o início.

Eu sempre tentava dar resposta pra que eles [jornalistas] pudessem ter a informação correta. E dar uma resposta oficial da empresa sobre aquele caso especificamente no momento. Eu posso tá que, durante o processo em Curitiba durante 3 meses eu saí pra almoçar e jantar com vários repórteres. Tentar conversar, tentar entender quem estava com matéria assim e tal e as outras empresas não fizeram isso. As pessoas ficavam no hotel e muito mal lançavam uma nota oficial. Simplesmente moravam no hotel, na

verdade. Eu não, eu todo dia eu e minha equipe e ficávamos lá junto na porta da PF, a gente sentava lá junto com os repórteres, sentava na cadeira lá. Esperando lá junto com os outros caras lá, à disposição dos repórteres, [pegando o computador lá onde tava acontecendo tudo isso.] (M.A., 06/05/2019)

Questionado se considera que este relacionamento ajudou a diminuir o impacto negativo na reputação da companhia, o executivo avalia que não foi a menos impactada, porque há empresas menores no setor que foram menos citadas, mas, dentre as maiores, avalia que sim foi a menos impactada. Ele cita que durante o escândalo uma frase dita por um dos advogados o marcou: “tinha empresas que fazia isso com gosto e as que faziam isso a contragosto” (M.A., 06/05/2019). As empresas que “faziam por gosto” transformaram esse modelo de operar em modelo de negócio, em sua avaliação. Enquanto as demais eram “obrigadas”, em suas palavras, a fazer. E justifica com evidências o que considera evidências de uma forma de atuação distinta:

O fato de não ter uma [organização] estruturada única, o fato de não ter um comando central que mandasse fazer. O fato de ser coisas pontuais nos mostrava que eram decisões muito mais pontuais e muito mais na operação, na ponta do que centralizada na verdade. Então isso eu acho que ajudou, isso foi uma das coisas que mais ter ajudado de não ter uma coisa tão contaminada assim. (M.A., 06/05/2019)

Em sua avaliação, a cobertura da imprensa, de certa forma, refletiu aspectos que já vinham sendo tratados como pontos de atenção na estratégia da companhia. A empresa instaurou o *compliance* em 2013, ainda antes da Lava Jato. Há mais de três décadas, os acionistas se afastaram dos cargos executivos.

Quando não é o dono que toma a decisão, quando é outra pessoa, ele toma a decisão, mas pode ser demitido. Talvez isso tenha feito com que as decisões erradas que foram tomadas não tenham sido tão agressivas assim. Porque assim, se você é o dono da empresa e tá no cargo de presidente, você toma a decisão em cima do que você quiser. Ninguém vai te demitir. Você é o dono da empresa. Então, talvez, tenha essa trava que no momento também ajudou a não se contaminar tanto. (M.A., 06/05/2019)

Por fim, o executivo entende que a postura colaborativa com a imprensa fez com que os profissionais tivessem em sua avaliação “mais paciência” para ouvir o que a empresa tinha a falar. Ele ainda pondera “eu não vou dizer boa vontade, porque boa vontade não se tem essa hora” (M.A., 06/05/2019). Além do relatório de *clipping* que evidenciaria essa menor exposição midiática, ele destaca o número de capas da *Veja*. Embora a revista tenha feito uma cobertura intensa da operação, a empresa, embora seja uma das maiores, nunca foi capa da revista. Ele se questiona e emenda a resposta na sequência.

Por quê? Porque eu acho que não tinha tanto material pra segurar uma capa até mesmo na colaboração. Porque eu acho que existia de fato uma certa boa vontade, uma certa paciência maior de se ouvir o que a X. tinha pra falar porque a X. nunca se fechou. Nunca se fechou e nunca teve uma postura combativa, na verdade. Então, eu acho que esses fatores pesaram. (M.A., 06/05/2019)

A pouca exposição, por sua vez, não se traduzia em pouca demanda. O entrevistado destaca como a rotina era extenuante com uma média de 100 a 150 ligações por dia. Precisou reforçar a equipe para nenhum veículo ficar sem resposta. Eventuais atritos com a imprensa também surgiam, como relata: “no meio daquela guerra toda, tinha hora que alguém saía ferido” (M.A., 06/05/2019). Nesse sentido, quando se observava que o repórter não tinha ficado satisfeito com alguma resposta padrão enviada pela área de imprensa, a assessoria fazia uma ação de aproximação com o jornalista.

A gente se dedicava a fazer a cura das feridas logo em seguida. Então, tinha um primeiro contato inicial muito intenso de 100 e 150 que a gente falava por dia. Uns cinco saíam feridos no momento. No dia seguinte, retomava o contato com esses cinco e em algum momento ligava, falava: “Eu sou X, Diretor de Comunicação da X. Soube que você ligou aqui ontem e não ficou satisfeita o que a gente pode te ajudar tal tal. Então a gente fazia esse corpo a corpo e aí quando ele voltava na demanda seguinte, ele já voltava um pouco mais tranquilo, na verdade. (M.A., 06/05/2019)

Em diversos momentos, o entrevistado, embora não cite, pontua a diferença em relação à Odebrecht, porque se observou, em suas palavras, que havia uma “relação de conflito com outras empresas”. O executivo faz uma analogia com a luta de boxe e ao momento em que se está empatado e ganhando por pontos: “É lógico que a gente apanhava. (...) Tem que aprender a apanhar. Fica na corda apanhando até alguém bater o gongo e acabar assalto, entendeu? Porque não tem o que fazer” (M.A., 06/05/2019). O fato de a empresa não ter tido uma postura reativa pode ter contribuído para o resultado, em sua avaliação. A hora de “saber apanhar” ocorreu em grande parte em virtude dos vazamentos.

A impressão que dá pra quem está ali envolvido no processo é que os vazamentos aconteciam por causa de duas coisas: manter ela [Lava Jato] viva na mídia porque, às vezes, você tinha uma diferença de dois a três meses de uma operação pra outra. Então, pô, você tem operação, acabou operação, não tem mais assunto. Só daqui a 2 meses. Para que continuasse tendo apoio da população, da sociedade, da mídia, tinha que alimentar essa notícia. Então, isso [vazamento] se dava nessa lógica. E a segunda coisa é o seguinte: geralmente, tinha um vazamento de algum assunto e vinha uma operação que corroborava o que tinha vazado antes. Então, eu acho que tinha uma lógica ali, se é certo ou se é errado não cabe a mim julgar, mas existia uma lógica nesse vazamento. Realmente, a gente foi atingido. Vazou muita coisa que a gente já vinha colaborando. A gente entendia que fazia parte do jogo. E o que acontece é que nossa colaboração estava em sigilo até hoje está em sigilo na justiça e gente não pode comentar nada. Porque está em sigilo. (M.A., 06/05/2019)

A executiva de outra empresa também considera que o fato de a companhia ter “aceitado o erro” rapidamente foi muito positiva para “virar a página”, mas que isso, exigiu um forte trabalho interno dentro da companhia. A melhor compreensão da dimensão interna do trabalho realizado pelas empresas será explorada na próxima seção do capítulo.

4.5 Comunicação e *compliance* nas empresas: avaliações

Os manuais corporativos para gestão de crises são unânimes em afirmar que a base do êxito está em planos de contingência bem definidos que incluem ações preventivas e o treinamento dos empregados para situações de emergência. Conforme aponta Forni, “o objetivo da boa gestão é assumir o controle da situação para minimizar o potencial de dano causado por uma crise ao negócio e à reputação da organização” (FORNI, 2017, p. 66). Assim, uma crise deve ser compreendida a partir de três dimensões. A primeira é a gestão do risco que passa pela compreensão dos mecanismos de prevenção e controle, auditoria de crises, plano de crise, treinamento ou simulações de crise. Em seguida, é a gestão da comunicação da crise que é a resposta da empresa à opinião pública em relação ao evento negativo. Por fim, a gestão da crise que trata da resposta rápida e reação da organização, incluindo o apoio aos atingidos pela crise e as ações de reparação. Após a resolução, entra a fase pós-crise e de recuperação. Forni aponta que quando a crise chega questiona-se se poderia ter sido evitada e, na maioria das vezes, seria possível preveni-la por meio de sistemas de aviso, alertas, sinais ou alarmes provavelmente (FORNI, 2017, p. 68).

Para Anne Mulcahy, ex-CEO da Xerox, “muitas crises parecem acontecer durante a noite, mas elas têm longas raízes, como dez ou 15 anos como fontes dos problemas reais que redundam em crise”. Esse alerta foi bem lembrado quando estourou a crise econômica do setor imobiliário, de bancos e de megaempresas, a partir de 2008. A maioria dos empresários foi incapaz de ver a ponta do *iceberg* aparecendo muito tempo antes. Mas os alertas estavam lá. (...) Alguns depoimentos do documentário *Inside Job* (Trabalho Interno, no Brasil, 2011), por exemplo, são chocantes. Mostram como executivos do mercado financeiro sabiam que estavam fazendo as coisas erradas e acabaram levando o sistema financeiro a uma crise, com desdobramentos internacionais e consequências nefastas. (FORNI, 2017, p. 68).

A partir do exemplo acima não é difícil traçar o paralelo com a Lava Jato. Apesar das mudanças legislativas, que aumentaram as implicações para as empresas, os executivos do segmento de construção civil seguiram no modo próprio de fazer negócios com raízes profundas junto ao Estado brasileiro. Não viram a ponta do iceberg e, embora as delações não trouxessem efetivamente revelações de um novo padrão de corrupção, traziam detalhes chocantes e cifras expressivas. Isso tudo contribuía fortemente para ampliar os critérios de noticiabilidade.

Forni aponta que a partir de uma auditoria de vulnerabilidades é possível periodicamente diagnosticar, avaliar e relacionar os potenciais riscos e ameaças bem como a forma de saná-las. Por isso, de modo geral, fazer a prevenção consiste em mapear potenciais fatos negativos,

considerando a probabilidade de ocorrência e grau de severidade do dano para identificar as ameaças ao negócio e suas vulnerabilidades. As medidas de *compliance*, portanto, se inscrevem como resposta ao risco mapeado de corrupção.

No que tange à gestão de risco, Forni aponta que a literatura internacional de gestão de crise separa a crise dos *issues*, que são problemas com potencial para gerar crise. O *issues management* tem “função estratégica para reduzir as tensões e incrementar a harmonia entre a organização e seus públicos. O objetivo é o mesmo perseguido na gestão de crises: prevenir acontecimentos negativos que representem ameaças à marca, à reputação” (FORNI, 2017, p. 89).

De acordo com Forni, o processo de gerenciamento de riscos para prevenção de crises se inscreve no processo de se estabelecer uma cultura de vigilância em relação às ameaças à solidez financeira de uma empresa. O autor identifica a lei norte-americana Sarbanes-Oxley, surgida em 2002 após os escândalos da Enron e da consultoria Arthur Andersen²²⁷ como um marco legal importante para assegurar maior transparência das corporações e da necessidade de se estabelecer uma comunicação mais eficiente junto aos *stakeholders*. A Europa também possui diversas exigências de governança corporativa no sentido de proteger o patrimônio dos investidores bem como a reputação das empresas. Forni conceitua governança corporativa como “sistema pelo qual as companhias são diretamente controladas. Envolve mecanismos de regulação e de mercado, papéis e relacionamento entre uma administração da empresa, seu *board*, seus acionistas e outros *stakeholders*, além dos objetivos e metas pelos quais a corporação é governada” (FORNI, 2017, p. 93). Como procedimentos de *compliance*, auditorias são exemplos de sistemas de autorregulação implementados pelas empresas com o objetivo de evidenciar o sistema de governança corporativa existente. Portanto, escândalos podem demonstrar tanto a inexistência desses protocolos, como a pouca efetividade e eficácia na identificação e penalização de erros de administração ou conduta.

Entender como se instaura o discurso de boas práticas pelas empresas envolvidas na Lava Jato, sobretudo, a partir dos acordos de leniência firmados com o Ministério Público Federal é um desafio. Estabelecido pela lei Anticorrupção (nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), o acordo de leniência é celebrado entre a autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública e as pessoas jurídicas responsáveis pelos atos ilícitos previstos na legislação. Por meio deste

²²⁷ A Enron foi uma companhia de energia elétrica nos Estados Unidos que pediu concordata em dezembro de 2001 após denúncias de fraudes contábeis e financeiras. Arrastou na crise a empresa de auditoria Arthur Andersen, uma das maiores do mundo. É considerado um dos maiores escândalos corporativos norte-americano e, na época, grande parte da diretoria foi presa.

instrumento jurídico, as empresas devem admitir a participação e cooperar permanentemente até o fim das investigações. Também se comprometem a cessar as irregularidades práticas e devem fornecer informações que comprovem as declarações. Em contrapartida, podem receber isenção da proibição de receber incentivos, subsídios e empréstimos do Governo Federal, obter redução da multa em 2/3 e não são declaradas inidôneas, ou seja, podem continuar a prestar serviços e ter contratos com a Administração Pública. Os acordos de leniência firmados na operação Lava Jato foram estabelecidos com o Ministério Público Federal e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

Ao buscar identificar como essas companhias articulam o discurso sobre suas práticas de corrupção perante a sociedade, o termo *compliance* ganha destaque, passando a indicar um conjunto de normas e políticas internas para a empresa para que ela esteja em conformidade com a legislação. No site da Carioca Engenharia, há um pequeno parágrafo sobre *compliance*, mas nenhuma referência aos acordos firmados, nem na parte dedicada à imprensa, que mantém apenas o contato da assessoria. Na página da Camargo Correa consta apenas a informação sobre a criação da vice-presidência de Governança Corporativa e *Compliance* em 2015. Por conta dessa ausência de informações, a análise discursiva dos posicionamentos das empresas Andrade Gutierrez e Odebrecht ganham destaque.

Em 09 de maio de 2016, a Andrade Gutierrez²²⁸ veiculou no seu *site* o release divulgado à imprensa “Pedido de desculpas e manifesto por um Brasil melhor”. O anúncio foi feito após a conclusão da negociação do acordo de leniência com o Ministério Público Federal e homologado pelo juiz Sérgio Moro quatro dias antes. No texto, a empresa afirma:

é o momento de a empresa vir a público e admitir, de modo transparente perante toda a sociedade brasileira, seus erros e reparar os danos causados ao país e à própria reputação da empresa. Além do pagamento de indenização de R\$ 1 bilhão, previsto no acordo de leniência, a Andrade Gutierrez deve um sincero pedido de desculpas ao povo brasileiro. Reconhecemos que erros graves foram cometidos nos últimos anos e, ao contrário de negá-los, estamos assumindo-os publicamente. Entretanto, um pedido de desculpas, por si só, não basta: é preciso aprender com os erros praticados e, principalmente, atuar firmemente para que não voltem a ocorrer. (...) Sabemos que o processo de aprimoramento desse modelo é longo, mas queremos reforçar nosso compromisso de sermos absolutamente intolerantes com qualquer tipo de desvio ético ou moral.²²⁹

²²⁸ A Andrade Gutierrez na seção “Como Fazemos” incluiu um item dedicado exclusivamente dedicado a “*Compliance* e Integridade”. Na página é possível ler documentos institucionais como o relatório de *Compliance* e Integridade, o Código de Ética e Conduta, a Norma de Relacionamento com o Poder Público, além de vídeos e um canal de denúncias sobre violações à Política de Conformidade da companhia.

²²⁹ Disponível em <https://www.conjur.com.br/2016-mai-09/andrade-gutierrez-desculpas-manifesto-brasil-melhor>, acesso em 15/03/2021.

O texto, elogioso aos esforços da Lava Jato, diz ainda: “É com esperança em um Brasil melhor e mais justo que assistimos aos recentes avanços trazidos pela atuação do Ministério Público Federal, dos Juízes condutores deste processo e das demais instâncias do Poder Judiciário brasileiro”. Em seguida, a empresa elenca as iniciativas institucionais desenvolvidas para reforço dos valores éticos e morais, como, por exemplo, a adoção de um “moderno modelo de *Compliance*, baseado em um rígido Código de Ética e Conduta”, segundo o *site*. Por fim, destaca um conjunto de oito propostas para “trazer mais transparência e eficiência para todo o mercado, resultando em um Brasil melhor”²³⁰. Em síntese, são oito sugestões que, na avaliação da Andrade Gutierrez, trariam o aprimoramento das licitações públicas no Brasil. Dentre os itens listados, estão a obrigatoriedade do estudo de viabilidade técnico-econômica antes da abertura do edital de concorrência, o projeto executivo de engenharia anterior à licitação e a obtenção de licenças-ambientais antes do início das obras. As propostas incluem ainda que as obras só podem ser iniciadas com a garantia de disponibilidade de recurso financeiro e que as decisões sejam tomadas por “profissionais técnicos concursados e sem filiação partidária. O acordo afirma ainda “que a Operação Lava Jato poderá servir como um catalisador para profundas mudanças culturais, que transformem o modo de fazer negócios no país”.

A página da Odebrecht é a mais completa e traz mais referências acerca dos desdobramentos da Lava Jato. Os resultados financeiros marcam, conforme as palavras do site, a “virada de página” na história da companhia. O documento mais emblemático é o release intitulado “Desculpe, a Odebrecht errou”²³¹, divulgado em 1º de dezembro de 2016, o qual já foi reproduzido no subcapítulo 3.4 desta tese, mas optamos aqui pela redundância, objetivando a contextualização.

A Odebrecht reconhece que participou de práticas impróprias em sua atividade empresarial. Não importa se cedemos a pressões externas. Tampouco se há vícios que precisam ser combatidos ou corrigidos no relacionamento entre empresas privadas e o setor público. O que mais importa é que reconhecemos nosso envolvimento, fomos coniventes com tais práticas e não as combatemos como deveríamos. Foi um grande erro, uma violação dos nossos próprios princípios, uma agressão a valores consagrados de honestidade e ética. Não admitiremos que isso se repita. Por isso, a Odebrecht pede desculpas, inclusive por não ter tomado antes esta iniciativa. (...) A Odebrecht aprendeu várias lições com os seus erros. E está evoluindo. Estamos comprometidos, por convicção, a virar essa página.

Podemos circunscrever a estruturação dessa narrativa institucional à compreensão da corrupção como um fenômeno contemporâneo. O discurso produzido de forma totalmente controlada, selecionada, organizada e redistribuída (FOUCAULT, 2004, p. 8-9) funciona, nesse

²³⁰ <http://www.andradegutierrez.com.br/Imprensa.aspx#649>, acesso em 12/07/2017.

²³¹ Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/desculpe-a-odebrecht-errou>. Acesso em: 12 jul. 2017.

sentido, como um importante instrumento de organização para estruturação de um determinado imaginário social. Integridade, transparência, ética e adoção de novos sistemas de conformidade surgem como as novas palavras de ordem. Considerando as ideias apresentadas por Janine Wedel (2012), é possível compreender a ascensão dos termos *compliance* e conformidade pelo surgimento daquilo que a autora chama de “indústria da anticorrupção” surgida no início da década de 90.

Nesta estruturação discursiva, observa-se como as empresas culpabilizam o Poder Público por práticas ilícitas. A Odebrecht alega “ter cedido a pressões externas”, ao passo que a Andrade Gutierrez, ao propor medidas “por um Brasil melhor” destaca em todos os itens medidas que devem ser tomadas pelo Poder Público. Se, por um lado, há um pedido formal de desculpas, por outro, há uma responsabilização do outro, como se ambas as empresas tivessem sido vítimas do sistema político vigente. As medidas de *compliance* surgem como uma forma de ordenamento discursivo no interior da empresa, ao mesmo tempo em que, disciplinam novas práticas e estabelecem regras de conduta individualizadas para cada funcionário. Desta forma, se porventura vier a acontecer outro escândalo, a conduta, provavelmente, será atribuída ao único funcionário “corrupto”, a “maçã podre”, enfatizando unicamente a culpa individual.

Estabelecendo um paralelo com o golpe que resultou no afastamento da presidente Dilma Rousseff, trazemos a base do pensamento de Jessé Souza (2016), que busca desvelar a hipocrisia do discurso relacionado à “refundação moral do Brasil”, destacando os interesses corporativos que integram a agenda sobre corrupção. O autor está particularmente interessado em compreender como “as vantagens corporativas e estratégias políticas de captura do Estado são encobertas sob o véu espaçoso da farsa de ‘guardião da moralidade pública’” (SOUZA, 2016, p. 16). Nesse cenário, os pedidos de desculpas, juntamente com a culpabilização do Poder Público e de certo modo a “fulanização da corrupção, da qual nos fala o autor, se constitui como uma alternativa para entender o comportamento dessas empresas perante a mídia, em uma tentativa de recuperar a credibilidade e a reputação. As medidas de conformidade anunciadas e as desculpas formais, nesse sentido, reconfiguram parcialmente a característica “amoral” do capitalismo moderno, apontada por Souza (2016, p. 21). As empresas se veem diante da necessidade de se justificar moralmente para recuperar o capital simbólico, mesmo que tais justificativas morais reforcem a hipocrisia deste discurso de refundação moral. O discurso que culpa o Estado não é novidade no Brasil.

O estabelecimento de um balcão único para a leniência é uma demanda antiga das empresas que querem confessar os pecados cometidos com dinheiro público. O grande problema é que um acordo com o Ministério Público, por exemplo, não garante

imunidade contra ações de improbidade e multas pela CGU ou mesmo um processo no Tribunal de Contas da União (TCU). As disputas entre os órgãos levaram o presidente do Supremo Tribunal Federal (STF), Dias Toffoli, a tentar promover um consenso. As negociações se arrastaram por meses até a semana passada, quando uma cerimônia marcou a assinatura de uma cooperação técnica institucional. Àquela altura, a ausência do procurador-geral da República, Augusto Aras, já era dada como certa, apesar do esforço de todos para manter as aparências. (Camarotto, Murillo. Valor Econômico, 19/08/2020)²³²

A reportagem, citada anteriormente, explica que havia a discussão para assinatura de uma cooperação institucional para melhorar a previsibilidade e segurança jurídica do instrumento. No entanto, houve a recusa do MPF em assinar o documento por meio de um parecer técnico encaminhado pelo procurador-geral da República. De acordo com o documento, o protocolo proposto levaria ao esvaziamento do papel dos procuradores que só permitiria a participação do MPF na fase das investigações. Uma vez constatadas as irregularidades, a AGU e a Controladoria-Geral da União (CGU) foram acionadas para dar início às negociações e os procuradores ficaram de fora desta etapa. Essa ausência, segundo o MPF, seria inconstitucional. O Ministério Público também argumenta que a AGU e a CGU são órgãos ligados ao governo federal, o que facilitaria as chances de o Executivo ter acesso a informações sigilosas. Criticam ainda o fato de “o protocolo desconsiderar outros agentes – como o Banco Central, a Comissão de Valores Mobiliários e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – e a atribuição inapropriada do Supremo para “coordenar” os trabalhos”²³³.

Uma das primeiras etapas da negociação dos acordos de leniência, firmados com o Ministério Público Federal, é o pedido de desculpas. O reconhecimento do erro e o compromisso com a não repetição funcionam como uma espécie de virada de página na trajetória dessas empresas, constituindo como uma espécie de marco legal e discursivo dessas companhias. Nesse sentido, encontramos um material rico para pensar as relações estabelecidas nos bastidores dessas negociações e a publicização dessas declarações. É aqui que a esfera jurídica também se encontra com a necessidade de um forte empenho comunicativo no sentido de mitigar decorrentes do escândalo midiático e construir um novo posicionamento perante a opinião pública. O sucesso na arquitetura de imagem de companhia é necessário, sobretudo, para passar confiabilidade aos credores e aos clientes. A forma como se deu essa forma de construção é o que se discute neste trecho final da tese.

²³² Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2020/08/19/balcao-unico-para-leniencia-comeca-a-ficar-mais-distante.ghtml>. Acesso em: 08 mar. 2021.

²³³ Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2020/08/07/com-mpf-ausente-acordo-sobre-leniencia-e-assinado.ghtml>. Acesso em: 08 mar. 2021.

Se, por um lado, o setor de *Compliance* é um departamento recente, o de Comunicação, por outro, já viveu diferentes momentos. Algumas empresas do setor de construção civil, por exemplo, já o tiveram mais estruturado em décadas anteriores, em especial, quando se viram diante de escândalos de corrupção como o do “Anões do Orçamento” e, posteriormente, diminuíram seus recursos na área. Os investimentos em Comunicação tiveram uma retomada e as áreas voltaram a ser reestruturadas a partir do grande volume de obras de infraestrutura impulsionadas por grandes eventos ocorridos no Brasil, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, além da descoberta do pré-sal e o boom das commodities.

Um dos entrevistados destaca a ausência de uma lógica de comunicação nos negócios quando chegou à empresa, em 2012. De acordo com o seu relato, não havia nenhuma ferramenta básica de comunicação como, por exemplo, *site*, página em rede social, apresentação e vídeos institucionais. A empresa, eventualmente, fazia campanhas pontuais de comunicação, apesar de já estar prestes a completar 65 anos. Segundo o entrevistado, também faltava um diálogo aberto com a imprensa. Em suas palavras, “não tinha o básico do básico” para estabelecer uma comunicação estruturada. Responsável pela formação e, posteriormente, pelos resultados da equipe de Comunicação, o entrevistado destaca o processo:

A gente se dedicou o ano de 2013 todo basicamente a cumprir essas ferramentas. O que o Comercial usava para ir no cliente? O relatório anual. Um calhamaço grosso, atualizado uma vez por ano e o cara usava aquele bagulho durante o ano inteiro. Só que você tem que ter uma comunicação muito mais ágil, tem que ter ferramentas que possibilitassem essa agilidade. Então, ao longo de 2013, a gente foi construindo isso, na verdade. (M.A., 06/05/2019)

Neste momento de construção de ferramentas de Comunicação que consistiu na realização de muitas entrevistas com fontes internas para definição da estratégia de negócio e das mensagens-chave, o entrevistado identifica também o movimento da empresa em direção à estruturação da área de *compliance*, em 2013. Nas palavras dele, houve a percepção dos executivos de que não dava para continuar o modelo de negócios vigente até então.

Por quê? Primeiro porque você se enrola todo, obviamente. Segundo porque, no fim das contas, você nem consegue ter lucro com isso. (...) A bola de neve é tão grande que você começa a se enrolar tanto, que você começa a ter prejuízo na obra. E aconteceu isso em vários casos. (...) Então, assim, pô o que eu tô levando em vantagem nisso se eu nem lucro eu consegui na obra na verdade? Já tinha essa visão de que precisava mudar o negócio, a maneira como se fazia negócio e a gente já estava mirando mais o setor privado, saindo um pouco do setor público porque era onde estava mais contaminado. O privado não é tão contaminado desse jeito. Em março de 2014, começa a Lava Jato de forma muito embrionária. Não cita as empresas. (M.A., 06/05/2019)

Em uma tentativa de descolamento da responsabilidade da alta direção da companhia com os fatos ocorridos e, de certa forma, preservação da imagem da companhia, ele destaca:

Aqui na empresa era uma coisa muito nas pontas, na verdade, na operação. Então, você não tinha ninguém que centralizasse e que entendesse o grau de contaminação que estava acontecendo e nem quem tinha feito o quê. Na verdade, você dependia das pessoas que estavam nas pontas para entender esse processo. Quando a gente viu que teve essa operação, a gente pensou: que deveria entender o que tá acontecendo aqui dentro. Começamos a fazer investigações internas e auditorias para entender até que nível a gente tá contaminado em relação a isso. (M.A., 06/05/2019)

Assim, quando os executivos da companhia em questão foram presos, a empresa “já conhecia alguma coisa daquele material” (M.A., 06/05/2019), conforme revela o entrevistado. A partir disso, o entrevistado informa que se iniciou uma discussão interna na empresa, definindo-se pela colaboração com a Justiça. Sobre a tomada de decisão, a fonte declara que havia pouca opção: “ou você nega e continua negando os fatos, ou você começa a colaborar” (M.A., 06/05/2019). Assim, o posicionamento oficial nas matérias a respeito do tema se constrói como alegação de que a empresa não tinha total conhecimento do que estava acontecendo, mas buscaria, ainda que minimamente, uma explicação. Sobre o processo, conta que inicialmente havia pouca citação.

A gente era citado lateralmente nas coisas. Mas não falava em o que foi citada, não falava o porquê, era uma coisa muito espaçada. Não tínhamos como ir mais fundo nessa investigação, além da auditoria interna. Quando chegou junho de 2015 tem uma operação aqui. E a gente tem um conhecimento maior do que estava acontecendo. Continuamos uns três ou quatro meses tentando responder as coisas que a gente conhecia, até que um dos executivos tomou a decisão de colaborar, que foi uma decisão dele. Nesse momento, eles abrem... A direção geral não tinha conhecimento do que estava acontecendo. Nesse momento, então a gente decide: vamos fazer um pacote de colaboração com o Ministério Público. (M.A., 06/05/2019)

A calibragem desta comunicação, no entanto, era bem diversa entre as empresas, conforme apontam os entrevistados. A Odebrecht é exemplo de uma empresa que adotou a postura de se posicionar contrariamente à Lava Jato e até mesmo à imprensa. Um dos entrevistados minimiza, assim, o papel da Comunicação na crise sofrida pela empresa:

A Odebrecht não está sofrendo mais ou menos porque ela tinha uma comunicação arrogante. Esquece. Essa comunicação arrogante só piora a situação. A Odebrecht sofre porque, sobretudo, no caso dela, as coisas saíram do controle do Estado e porque ela tinha uma condição... crescimento da Odebrecht era feito em cima de alavancagem de dinheiro captado junto ao governo. Então, ela fica numa situação mais frágil. Financeiramente, ela está mais exposta. Então, assim, Comunicação pode agravar ou piorar uma situação, mas não é a causa. (B.F., 22/05/2019)

A origem do problema dessas empresas não estava no departamento de Comunicação, mas coube a este setor atuar fortemente no gerenciamento da crise de imagem e de reputação junto à opinião pública, enquanto o Jurídico tratava dos trâmites no âmbito judicial. A Engenharia, que é *core business*, deixou de ser protagonista para dar cena ao Jurídico, e à

Comunicação ficou o papel de coadjuvante. A relação entre os dois setores nem sempre foi harmônica e, em especial, no contexto da Odebrecht, havia muita tensão, conforme os entrevistados apontaram. Vale ainda observar que, pós-Lava Jato, o setor de Comunicação em uma das “quatro irmãs” passou inclusive a reportar-se à área Jurídica e de *Compliance*, demonstrando a força desses setores. Um dos entrevistados, que foi executivo da Odebrecht, descreve com certa mágoa o processo de alijamento da Comunicação do processo de delação.

Quando houve essa decisão [pela delação], se o jurídico tava ali cagando e andando pra comunicação, eles literalmente se isolaram dentro da Odebrecht. Pegaram um pedaço do 15º andar, onde ficavam a presidência e os VPs [vice-presidentes] e uma sala de reuniões, e eles isolaram aquele negócio. Botaram duas paredes de gesso. Você só entrava com leitura digital. Montaram um bunker. Dividiram, eu acho entre três ou quatro salinhas que também montavam, desmontavam, eram articuladas e só tinha advogado ali dentro. Eu entrei algumas vezes ali, mas eu bati algumas vezes na porta pra alguém abrir. Eu não tinha acesso, leitura óptica e tal. Eles se trancaram. (B.S., 27/05/2019)

Uma outra entrevistada da Odebrecht (E.S., 28/05/2019), por sua vez, pondera que, embora tenha sido um período bem difícil, ela entendeu posteriormente a lógica jurídica. Isso porque, enquanto atuava como jornalista, ela sempre estaria protegida pelo sigilo da fonte. Mas ali, como assessora de imprensa, a profissional se tornava uma funcionária como outra qualquer, e qualquer informação sobre crimes cometidos poderia implicá-la no processo, ainda que não tivesse responsabilidade alguma. Naqueles momentos de forte tensão, fazer tais análises seria muito complicado. A relativização do papel da Comunicação dentro das empresas é trazida por um dos entrevistados.

[A Comunicação] era, assim, passiva na hora de buscar resultados e muito ativa na hora de buscar gás e elogios para a Odebrecht. A Odebrecht tinha um comportamento de que, graças a nós, Jesus Cristo nasceu. Nós construímos a manjedoura onde ele ficou. Graças a nós, existe civilização brasileira, né?! Então, esse tipo de atitude é muito comum em todos eles. É isso. São pessoas que têm o ego inflado. Tiveram sucesso na vida. Tem o poder desmedido e elas acham só fazem o bem, genuinamente. É o general que não entendia em 1979 porque a população brasileira pedia o fim da ditadura. Ele não entendia e dizia “porque eu só fiz o bem, eu livre o país do comunismo, o país se desenvolveu, tá entendendo? Por que eles estão me criticando? Eu matei uns caras lá, mas matei pelo bem do Brasil.” A Odebrecht *holding* achava que se você dissesse que era “do caralho” todo mundo ia acreditar e ficava puta quando ninguém acreditava. Ela ficava irritada. Ela achava um absurdo. Quantas vezes alguém sabendo que eu tinha ligação com X, Y ou Z na imprensa me ligava e dizia “liga pra tal fulano e dá uma bronca”. A gente [da Comunicação] adora achar que a gente é do diabo. A gente tem um ego deste tamanho em Comunicação, tá entendendo? E a gente é relevante, mas nós não somos os mais relevantes. Se você for olhar pra trabalho de Comunicação, várias empresas tiveram – várias empresas envolvidas na Lava Jato escolheram caminhos tradicionais. Todas elas estão mal. Todas. Quer empreiteira mais tradicional do que a Engevix? A Engevix está quebrada. Nunca falou com a imprensa. Quando foi flagrada roubando em laudo ambiental, ela não respondia. Tomava porrada calada. Quebrada do mesmo jeito que a Odebrecht.

Pior porque não tem uma Braskem para segurar. Então, assim, a Comunicação pode agravar ou piorar uma situação, mas não é a causa. (B.F., 22/05/2019)

Outro entrevistado também relativiza o papel da Comunicação quando questionado sobre o maior aprendizado ao longo do processo de gestão de crise. “O que eu aprendi com tudo isso, com 10 anos de Odebrecht e principalmente com dois anos de crise, é olhar a Comunicação de uma forma mais modesta. O que nós podemos? Nós podemos trazer muitas coisas, mas o que a empresa pensa? Qual que é a nossa capacidade de influenciar a empresa?” (F.D., 28/05/2019)

Tão importante quanto entender como as áreas de Comunicação atuaram na Lava Jato foi compreender a estruturação dos setores de Comunicação, tendo como objetivo entender como esses atores percebiam suas funções e seus papéis em diferentes momentos. No caso da Odebrecht, os entrevistados apontam alguns episódios relevantes para estruturação ou fortalecimento da área dentro da companhia, mas sempre com uma visão muito crítica em relação ao processo. O acidente do metrô da Linha 4, em São Paulo, é um desses marcos. Em 2007, nas obras de expansão da Linha 4 – Amarela, onde estava sendo construída a Estação Pinheiros, houve um desmoronamento do canteiro que provocou a abertura de uma cratera de 80 metros de diâmetro. Na ocasião, sete pessoas morreram. “Foi um puta drama até achar [os corpos]. Isso no meio da cidade e do lado do prédio da Abril” (B.S., 27/05/2019), conta um dos entrevistados, destacando como o risco era percebido pela companhia. De acordo com ele, a empresa estava acostumada a lidar com denúncias de corrupção, mas o acidente poderia questionar a competência técnica da empresa.

A proximidade dos centros urbanos foi a justificativa para a estruturação do setor de Comunicação em uma outra grande empreiteira a partir de 2012. O entrevistado conta que havia uma agência que atendia a empresa, mas sem um olhar “estratégico” sobre “como se comunicar com a sociedade” (M.A., 06/05/2019). Ele pondera que a companhia não via essa necessidade de comunicação mais ativa, pois as obras contratadas pelo governo eram em locais muito distantes, envolvendo apenas uma comunicação local. A necessidade de ter uma área estruturada surge quando a empresa se vê executando obras em centros urbanos, em especial, por conta dos investimentos da Copa e das Olimpíadas.

Começaram a pegar não só estrada no meio do nada, eles começaram a pegar BRT, estádio da Copa do Mundo. Então, começou a perceber que olha: o mundo tá mudando. Essa mudança digital começou a ter uma cobrança muito maior, mais rente à sociedade. Aí precisa se comunicar melhor (...) A gente começou a ter obras mais próximas da civilização, digamos assim, da cidade, a gente precisa montar essa área. (M.A., 06/05/2019)

De acordo com o executivo, até mesmo os materiais institucionais disponíveis eram escassos e pouco ágeis. Para a apuração ao longo do processo de construção desses conteúdos, ele afirma que foi necessário realizar muitas entrevistas internas. O objetivo, segundo ele, era obter o direcionamento e “entender o que o negócio queria, entender quais eram as mensagens-chave que precisavam estar ali com esse material. E a gente começou a enxergar, em 2013, já que existia um movimento da companhia muito grande pra *Compliance*” (M.A., 06/05/2019), aponta.

A avaliação da maior parte deles é muito crítica em relação às empresas. Como ponto comum, apontam aspectos e práticas que suas respectivas áreas já haviam alertado internamente a empresa. Conforme cita um entrevistado, por exemplo, “consertar o problema de imagem porque, de fato, se obtinha melhora na operação da empresa e não porque se inventou um anúncio ou publicidade genial”. A questão da publicidade e do processo de construção de marcas das empresas do segmento de construção civil também foi um ponto recorrente mencionado pelos entrevistados.

A Andrade sempre usou o velho *default* das empreiteiras do ponto de vista de Comunicação. Qual era o velho *default* das empreiteiras? Meu negócio é escuso, quanto menos exposição eu tiver, melhor. Eu só vou aparecer para explicar. Então, foi isso. Se você olhar como as empreiteiras se comportaram, sei lá, nos anos 70, 80 e 90, em termos de imagem, elas tinham uma atuação muito discreta. Muito discreta. Era uma atuação muito de conversas. Elas conversavam muito com a imprensa. Davam o mínimo de notícia possível e mantinham um relacionamento para casos onde elas fossem flagradas tropeçando na merda. Era isso. Elas tinham esse tipo de comportamento. A maioria delas manteve isso. Diria, sobretudo, as empreiteiras mais antigas. A Camargo Correia ia criando subsidiárias. A CCR fazia publicidade. A Camargo Correia, não. A própria Odebrecht. A Odebrecht também tinha um trabalho assim, mas na hora que tem a Supervia fica mais exposta. Na hora que tem a Ambiental, tá mais exposta. Mas deixava com que essas empresas fizessem o seu trabalho próprio de Comunicação, de contato com público e tal. (B.F., 22/05/2019)

Ou seja, de acordo com o entrevistado, as empresas, inicialmente, só trabalhavam marca e comunicação em negócios mais relacionados a concessões públicas e, portanto, relacionamento com consumidores/usuários de serviços. O executivo de outra empresa confirma, de certa forma, essa percepção quando menciona o início, em 2012, do trabalho de estruturação da área de Comunicação no grupo a partir da chegada aos grandes centros urbanos.

A gente fez várias pesquisas quali e quanti para poder entender como era visto, pra entender como a empresa se posicionada. O que me chamou atenção? Primeiro uma percepção normal de que empreiteiro, de fato, roubava. Ponto. Isso aí tava lá, todo mundo achava. Ninguém tinha certeza como, onde ou por que, mas tinha a percepção de que o empreiteiro era um problema no Brasil. Mas de onde vinha isso? Vamos entender esse negócio. E a gente percebeu duas coisas que pra mim foram emblemáticas: uma o seguinte, o setor não se comunicava, se comunicava mal e,

quando se comunicava, se comunicava igual. Eu me lembro que fiz um *slide* para o Conselho [de Administração] uma vez – para defender uma campanha que a gente botou no ar – que eu peguei um anúncio de todas as empresas do setor: Andrade, Camargo, OAS, Odebrecht, e Mendes Junior, não sei o que. Tirei as logos dos anúncios. Só fiz isso. Perguntei a cada um de quem era e eles não souberam falar porque eram todos iguais. O anúncio de empresa do setor era o seguinte: uma foto de obra e um texto de como era importante o desenvolvimento no Brasil. Todos eles seguiam o mesmo padrão. Eu falei: “gente, se vocês querem se diferenciar do setor, se tornar diferente, mas vocês fazem igual todo mundo”. Então, o setor fazia força para que todo mundo fosse visto da mesma forma. (M.A., 06/05/2019)

O entrevistado prossegue comparando que, se por um lado, o setor de construção civil não investiu em Comunicação nas últimas três décadas, por outro, os bancos apostaram pesadamente no mesmo período.

O que o banco faz? Você pega seu dinheiro, empresta pra alguém a juros mais altos e volta com o seu dinheiro a juros mais baixos. O banco não constrói um aeroporto, não constrói uma ponte, não constrói uma estrada, uma casa e não tem a imagem tão ferida como tem... não que ninguém gosta de banco, ninguém ama o banco. Mas geralmente o banco é associado a que imagem? A imagem de auxílio a você, ou seja, ela te dá facilidade, serviço. Aí tá, aí como é que isso se deu ao longo de 30 anos? A gente pegou [mais ou menos] das últimas 10 telenovelas da TV Globo, onde você tinha o empreiteiro como personagem, sempre era o vilão da novela. Era o cara que queria desmatar área da reserva vegetal, o cara que dava a propina, era o cara que queria tudo por dinheiro, era o pai da mocinha que não queria deixar ela casar com pobre, sempre era o empreiteiro. Das últimas 10 telenovelas da TV Globo nos últimos 30 anos que tiveram empreiteiros como personagem, era o vilão da novela. (...) Enquanto isso, nas mesmas telenovelas, você tinha o que? *Merchandising* dos bancos. O cara tava lá, o mocinho da novela: “Vamos passar no banco porque eu tenho que sacar um dinheiro.” O que você passou ao longo dos 30 anos? O banco é o legal com você e o empreiteiro é o vilão da novela. (M.A., 06/05/2019)

O exemplo do entrevistado, que pode parecer caricatural, traz como ponto de reflexão o papel da Comunicação na construção de imagem de longo prazo, de reputação e confiança por parte dessas empresas junto ao público em geral. De acordo com o entrevistado, o banco anuncia e, de alguma forma, cria uma percepção melhor com o tempo. Ele também questiona “esse dinheiro todo de propina de obras passou por onde?” (M.A., 06/05/2019). Se, por um lado, os bancos se posicionam no setor de serviços e com uma grande massa de clientes, por outro, vale registrar que o público-alvo do segmento de construção civil se forjava a partir dos ocupantes dos cargos públicos. Para ele, a má reputação das empresas do setor de infraestrutura ocorreu em virtude da má comunicação realizada de forma proposital. Ele cita a frase que teria ouvido em uma reunião uma vez durante a sua vida profissional: “O cara falava assim: ‘Obra boa é obra sem placa, que ninguém sabia o que estava fazendo, ninguém sabia de nada. Você pega, faz a obra. Pega o seu dinheiro. Ninguém enche o saco.’ Não é mais assim há muito tempo. Comunicação não aceita vácuo. Se você não fala de você, alguém vai falar de você” (M.A., 06/05/2019). O desafio, conta o executivo, foi lançar campanhas de comunicação – antes da Lava Jato –, em especial, nos anos de 2013 e 2014, que mostrassem as facilidades associadas às obras de infraestrutura e os serviços associados, permitindo que uma mãe, por exemplo,

chegasse mais cedo do trabalho. E, assim, a comunicação foi adotando um tom mais emocional. A construção da imagem das empreiteiras nunca tinha sido prioridade até então, conforme aponta outro entrevistado que pondera para a compreensão da Lava Jato:

A conexão não é a Comunicação. A conexão era a obra. A conexão não é a Comunicação. A conexão é dinheiro. (...) A junção é de caixa, é de operação. (...) A empreiteira não constrói a imagem do governo. A obra constrói a imagem do governo. Obra pronta, funcionando, constrói a imagem do governo. Tanto que na hora do problema – na hora da obra – nem empreiteira, nem o governo do Estado querem se meter. Não se metem. Ao contrário. O jogo de comunicação, ele feito em obra muito na surdina e tem muita ameaça. Muita merda. As pessoas reclamam. A mocinha de sustentabilidade está lá para ameaçar. Não está lá para resolver o problema das pessoas. É pra enganar. Ela não está lá pra resolver o problema das pessoas. (...) Essa ligação de Comunicação com Política não é tão direta. O dinheiro é mais direto. Tem uma conexão mais direta com política. (B.F., 22/05/2019)

A Comunicação não é a origem da crise da Lava Jato, mas é um dos caminhos para se compreender o funcionamento do setor de construção civil e a forma pela qual essas empresas se relacionavam com seus públicos, inclusive a imprensa. Ao consideramos que a operação Lava Jato foi um escândalo midiático, empresas que já tinham certa *expertise* souberam lidar com ele.

A Odebrecht – debaixo do Marcelo – teve a veleidade, de digamos assim, virar uma potência e aí ela comete... ela começa a fazer coisas que, se os velinhos tivessem lá, não fariam em hipótese nenhuma. A questão da monomarca. Tudo vira Odebrecht. Os velinhos entendiam a vantagem de uma exposição hipercontrolada. O Marcelo queria o máximo possível de exposição com mais controle ainda. Não dá. Se você se expõe demais, você perde o controle daquela exposição. (B.F., 22/05/2019)

A questão da monomarca é mencionada, de forma geral como um dos maiores erros de Comunicação do grupo. As diferentes empresas da Odebrecht tinham nomes distintos, conforme o segmento de atuação. No entanto, pouco antes da Lava Jato, a empresa adotou a estratégia de unificar todos os diferentes negócios em uma única marca: Odebrecht. Outro entrevistado comenta em um tom de desabafo. “Essa maluquice que o Marcelo inventou de monomarca, pra mim, foi um dos grandes erros, entendeu? Porque é uma empresa muito exposta a risco, ainda mais tendo consciência de todas as cagadas que ela fazia”. Logo depois do processo de unificação das marcas, veio a Lava Jato:

A Comunicação da Odebrecht na Lava Jato cometeu todos os erros possíveis e imagináveis. Por quê? Porque ela queria ser diferente. Ela queria impor uma visão que era impossível naquele momento. Qualquer coisa que saía contra a Andrade, a Andrade não tinha nada a declarar. A Odebrecht negava veementemente que tivesse feito alguma coisa errada. A Odebrecht, do ponto de vista de Comunicação, é um caso muito particular. E acho que se ela tivesse tomado um pouco mais de cuidado, não tivesse inventado a monomarca, talvez estivesse melhor do que ela está. Se ela tivesse

entendido, em 2014, o que que vinha na Lava Jato. Uma semana antes de ele [Marcelo] ser preso na Lava Jato, Marcelo fez palestra aqui no Rio dizendo que estava irritadíssimo porque “eu dou emprego”, “sou um super empresário”, “sou a quarta maior empresa brasileira, grupo empresarial brasileiro” e “tem uns procuradores enchendo o meu saco. Vai encher o saco de outro”. Uma semana depois, ele estava preso. Como é que se resolve isso? (B.F., 22/05/2019)

O entrevistado relata o espanto geral: “Não é possível que uma empresa desse tamanho seja uma empresa de ladrões! (pausa) Era!” (B.F., 22/05/2019). Outro entrevistado, que, apesar de ser o executivo responsável, tinha limitação de atuação, avalia: “A Odebrecht fez tudo errado na Comunicação. Tudo” (B.S., 27/05/2019). Um terceiro ex-executivo da mesma companhia reflete sobre a cultura corporativa e o impacto na comunicação.

A Comunicação Corporativa está 100% alinhada com a estratégia de negócio. Não existe comunicação corporativa dissociada do que a empresa faz, do que ela pensa, da cultura dela. Então assim, a Comunicação até onde ela tinha informações, a gente lidava com uma grande empresa doadora de campanhas e que tinha ali as facilidades pelas doações antiéticas, mas não ilegais. (F.D. 28/05/2019)

Apesar de no Comitê de Crise os especialistas ponderarem para os riscos da utilização do discurso de negação e de confronto, relatam que eram voto vencido. Para um dos entrevistados, a cultura empresarial só muda por dois motivos: ou pelo desejo do acionista ou por uma crise. Caso contrário, a Comunicação fica, em suas palavras, “enxugando gelo”. A boa Comunicação precisa ter consistência e estar ancorada em evidências. O entrevistado compara “Comunicação precisa ter substância por trás. É um pouco essa coisa de *compliance*, quem no fundo tem substância, porque não tem ninguém subornando, dando dinheiro e tal. Está todo mundo assustado” (B.F., 22/05/2019). A crise de imagem da Odebrecht, na avaliação de um entrevistado, se prolongou muito ao longo tempo, conforme detalha.

Uma administração de crise como nós conhecemos é o seguinte: reconhecemos os erros e vamos começar a fazer as coisas certas para que os erros não aconteçam. Enquanto você tem um período de negação e de confronto, você não tá administrando crise. Ainda está dentro de uma perspectiva de crise porque a empresa está sendo atacada. Mas a empresa estava ali querendo criar uma agenda, querendo criar uma agenda de que não existia aquilo, que a corrupção não era daquela maneira. Ou seja, ela fez uma agenda de negação. Durante esse período, a gente só batia a cabeça literalmente. E sofria muito porque eram reuniões diárias onde não se mudava o patamar. Havia boa parte da Comunicação e também dados de realidade do tipo: “a água está batendo no nosso pescoço, o que nós vamos fazer?”. A partir do momento que houve uma mudança de postura, agora vamos começar a criar uma narrativa com o reconhecimento do erro. Aí nós começamos a administrar uma crise. Aí a gente tinha que encaixar essa narrativa, tinha que localizar as coisas, as notícias equivocadas, fazer o trabalho de gestão de crise da maneira que ele tem que ser feito quando se trata de uma questão que, de fato, você errou. Quando a empresa tomou essa postura, aí a gente fez um trabalho voltado pra uma construção de narrativa, tudo uma questão de narrativa. Agora, narrativa tudo mesmo do confronto e da negação, foi uma coisa totalmente imprópria e que eu acho particularmente que só agravou a crise da Odebrecht, só colocou ela em evidência. (F.D., 28/05/2019)

A mudança da narrativa passa por um pedido de desculpas formal e, inclusive isso fazia parte do processo de negociação do acordo.

Eu lembro direitinho do dia da Andrade [de divulgação do pedido de desculpas]. Eu falei: “perdemos a oportunidade de ser a primeira empresa a pedir o pedido de desculpas”. Foi o meu comentário no grupo de crise. Naquele momento, a força tarefa já tinha o controle total da narrativa. Não posso te afirmar do pedido de desculpas da Andrade, mas o texto foi visto pela Força Tarefa, diretamente. E tem mais a Odebrecht ela tava um pouco mais à frente do tom. (F.D., 28/05/2019)

O executivo detalha três momentos-chave para a Comunicação na companhia. O primeiro, pré-Lava Jato, foi de estruturação em uma tentativa de construir a imagem de uma companhia mais aberta e disposta a se comunicar. “Antes a gente falava que nem era uma empresa que não era nem *low profile*, era *no profile*. A empresa não falava de jeito nenhum.” (M.A., 06/05/2019), diz o executivo. Segundo o entrevistado, a partir de 2013, nenhuma demanda ficava sem resposta ou explicação e isso ajudou a formar o que ele chamou de “colchão de confiança” por ocasião da Lava Jato. Neste segundo momento, argumenta que a decisão crucial foi manter a postura colaborativa e de diálogo com a imprensa. Além disso, ao fechar o acordo de leniência, argumenta que a Comunicação teve um papel fundamental ao defender que a empresa assumisse a culpa perante a sociedade por meio de um pedido formal de desculpas.

A comunicação deu essa sugestão. Defendeu isso no Conselho Administrativo. O conselho rapidamente aderiu e falou: “Concordamos com vocês. Apresentem qual seria o nosso posicionamento.” Então a gente inicia o nosso posicionamento com o pedido de desculpas, logo depois diz o que vai ser feito pra reparar, que é o pagamento de multa e colaboração e tudo mais. E a terceira parte, a terceira parte que são as propostas de melhoria na verdade. Então, a gente fez o primeiro rascunho desse material na comunicação. Levamos a peça para a reunião do conselho ser debatida no conselho. Na verdade, antes de debater no conselho, foi avaliada pelos advogados da empresa que fizeram pequenas alterações de texto, mas não de conteúdo, mas mais de conotação de palavras, de como se posicionar em algumas coisas. Chegamos na redação final, na verdade, junto com o conselho. A gente levou e tal aproximadamente umas 3 semanas preparando essa peça. (...) No momento que a gente assinou a leniência a gente botou no dia seguinte essa peça [nos jornais]. (M.A., 06/05/2019).

O entrevistado pondera que a conquista da reputação ocorrerá quando o conjunto de promessas apresentadas se cumprirem, incluindo a observância aos padrões de ética e de *compliance*. Nesse sentido, a forma de atuação também mudou. Se anteriormente a empresa mantinha uma equipe institucional em Brasília, a partir da Lava Jato os profissionais foram desmobilizados em virtude da falta de regulamentação do *lobby* e da ausência de clareza para a atividade. Segundo ele, a empresa tem se aproximado de associações de interesse da indústria como a Confederação Nacional da Indústria (CNI). “A gente preferiu atuar via associações (...)

de interesse da indústria como um todo, do mercado como um todo, infraestrutura, pra poder botar as nossas ideias ali. Para que essas instituições defendam essas ideias juntos, pra que a gente não defenda isso direto, na verdade” (M.A., 06/05/2019), diz o entrevistado. Ele retoma o exemplo dos bancos. Para o entrevistado, enquanto a Febraban é percebida como uma associação que defende o interesse dos bancos, por exemplo, o Sinicon, da construção civil, era entendido como cartel.

Outra entrevistada também pondera sobre o *lobby* e os interesses que o orientam: “acho que o importante é identificar o objetivo: se é *lobby*, do que é? Por exemplo, você se unir com empresas do setor que podem ser exemplos pra outros setores no sentido de estabelecer relações comerciais com base na integridade, com base no bem comum. Isso é uma boa prática, não é *lobby*” (B.M., 12/06/2019). Segundo ela, o *lobby* tem um aspecto subjetivo e pondera sobre o mercado: “muito tem se conversado sobre isso e eu não consigo ver em termos de controle como é que seria o lobby do mal e o lobby do bem, eu não sei como isso vai se proceder. Agora, ele existe, ele sempre existiu e eu não creio que se consiga eliminar” (B.M., 12/06/2019). Diante da existência do *lobby*, um caminho possível seria regulamentá-lo. Em relação à reconquista da reputação das empresas, ela faz uma analogia com as grandes restaurações da arquitetura.

Restauração é mais difícil do que você reconstruir (...) porque você tem que estudar o que tem, saber o que tem valor, o que consegue aproveitar que possa dar visibilidade, que possa atingir o objetivo que desejou inicialmente, o que você perdeu, onde vai atuar, o que vai fazer, qual é a dimensão que você tem que, nesse momento, o que aproveitar ou não. Aí entra a questão custo benefício. Demanda mais estudos. Demanda mais tempo e depois não pode mais voltar ao erro. Enfim, restaurar sempre foi mais difícil do que você fazer, do que você levantar, do que você criar, muito mais difícil. Qualquer restauração é um trabalho minucioso demanda mais tempo, mais atenção porque já tem um desgaste da perda e daquilo que ocasionou. (B.M., 12/06/2019).

O executivo de uma outra empresa, por sua vez, defende a possibilidade do “*lobby do bem*” e baseado no “interesse público”, mas ressalta a ausência de regulamentação como um problema.

Pra isso acontecer [*lobby do bem*], tem que fazer dos dois lados, você tem que ter a empresa fazer o *lobby* correto e os políticos também fazendo da forma correta. Quando você não tem isso regulamentado, qual é a regra pra fazer isso? Qual é a diferença entre eu te dar um bloquinho de presente, um celular ou uma garrafa de não sei quantos mil reais ou mil dólares. Não tem regra! Quem estipulou isso, entendeu? (...) A gente fez uma coisa forte aqui, além dos compliance, uma parceria juntamente com o poder público. A gente suspendeu um monte de brinde independente de valor. Brinde que a gente pode dar é folheto da empresa, é uma informação relevante da companhia. (B.M., 12/06/2019)

O diretor pondera também sobre a complexidade do trabalho de recuperação da reputação e, para isso, reforça a integridade como um valor chave da nova empresa. Segundo ele, enquanto “*compliance* só mexe com querer e poder, a integridade mexe com dever” (S.F.,

29/05/2019). Com isso, o entrevistado explica que entende o *compliance* só como obediência às leis, enquanto o que a empresa deseja é avançar para como as pessoas internalizam essa prática. O executivo idealiza: “Se amanhã eu revogar todas as regras que nós temos, as normas, as pessoas vão continuar fazendo o que é certo? Esse é o meu objetivo de vida aqui, chegar num ponto em que a gente não precisaria ter normas” (S.F., 29/05/2019). E, nesse sentido, entende que o papel da comunicação é “muito forte, mas como suporte” na construção da nova cultura empresarial. Dentre os exemplos que citam para trabalhar o tema integridade dentro da empresa, estão as rodas de conversa que abordam conflitos de interesse. O objetivo é tratar de forma educativa e por meio do diálogo aberto o que se entende pelos valores de integridade. A profissional de Comunicação que também participou da entrevista complementou:

a gente acredita mais em consistência, em exemplos (...) A nossa intenção é fortalecer os valores dessa nova empresa. O meu primeiro desafio na área de comunicação é internalizar esses novos valores, como que os nossos profissionais acreditam, como é que eu vou tangibilizar esses valores e dentro de casa construir a nova marca, externamente os nossos parceiros, fornecedores e clientes e etc., eles vão conhecendo a nova marca e, por consistência, por exemplo. (F.A., 29/05/2019)

Se, por um lado, o executivo reforça que a Comunicação da nova empresa segue uma estratégia de pouquíssima, quase nula, exposição, por outro, afirma que “a grande vacina” para o problema da reputação é “transparência” e justifica:

O foco é a transparência acima de tudo. (...) A transparência é a melhor vacina. Tem uma frase que os americanos usam muito que é: o sol é o melhor desinfetante que tem. Então, se você tem dúvida, coloca um holofote em cima coloca na vitrine porque, com isso, você evita qualquer risco. Então, a gente acaba pecando pelo excesso. A gente ainda que algo seja perfeitamente ético, perfeitamente lícito, perfeitamente viável, se não pega bem, se a percepção daquilo não é legal, a gente não faz. (...) Se você é transparente, você não corre risco nenhum, de o cara chegar sair a notícia no jornal e você falar: “putz, como é que saiu aquilo?” Todo mundo já sabe, é público, tá no meu site, vai lá entra no site que você vai ver. Entendeu? Esse é o meu ponto, essa é a vacina que a gente usa. O pêndulo foi pro outro lado? Foi. A gente se arrepende disso? De forma alguma, é uma nova forma de fazer negócio. (S.F., 29/05/2019)

Ele ilustra a questão da transparência com o *site* que dá visibilidade às obras públicas, incluindo cópia do contrato, a origem dos recursos, informações sobre aditivos, preço final, acidentes de trabalho etc. Informa, no entanto, que nenhum cliente privado autorizou a empresa a esse nível de exposição. A questão da transparência e do *compliance* são mencionados por outro entrevistado que relativiza o papel tanto da Comunicação quanto das políticas de *compliance* dentro das empresas, destacando que esses itens, na verdade, fazem parte ou não da cultura empresarial.

Se a empresa de fato é transparente aí você pode ter uma política, um plano de comunicação que permita transparência. Agora, se a empresa não é transparente ou ela quer dar transparência até a página três, não tem política de comunicação nenhuma que resolva. As coisas não se resolvem na comunicação, as coisas se resolvem dentro da cultura empresarial, na identidade da empresa. (...) Compliance é mais do que isso, o compliance é o seguinte: como é que nós fazemos negócio? Como é que nós escolhemos os fornecedores? Então assim, o que eu entendo por *compliance* no ambiente das empreiteiras [no entanto] não precisava de *compliance* pra nós. Precisava de compliance pros executivos. (F.D., 28/05/2019)

O próprio conceito de *compliance* parece ainda ser pouco pacificado entre os entrevistados. Enquanto um executivo o detalha como um conjunto de regras, outro diz que “governança são as regras que ditam como é que você gere uma empresa. *Compliance* tem a ver com comportamento ético e moral daquela empresa” (B.F., 22/05/2019). Vale ressaltar que a reflexão desta pesquisa não é chegar em um consenso sobre o que seria *compliance*. O que cumpre observar é como esse discurso entra no dia a dia das empresas como uma resposta à crise de reputação ocasionada pelo relacionamento com o Poder Público. E, nesse sentido, a Comunicação instrumentaliza a narrativa sobre o tema. A resposta aos desvios por parte da empresa ocorre por meio da ampliação dos controles e da tentativa de criação de uma cultura de conformidade.

Quando é má fé já é uma situação mais complicada porque nos estudos que a gente vai fazendo às vezes você vê que o empregado é tão treinado, o empregado tem grande experiência na companhia, ele é o responsável único, às vezes ele não cumpre uma norma, ele não cumpriu procedimento, ele infringiu todos os passos, vamos dizer assim, que deveriam ser seguidos, ele pulou passos. E aí você começa a perceber dentro da análise que no fundo teve uma motivação, teve uma oportunidade, às vezes aquele processo não tinha um controle adequado ou o controle era fraco. (...) na minha visão a empresa sempre foi muito paternalista, a empresa sempre primou pelo empregado, sempre teve uma alta confiança. Não tínhamos grandes históricos do que foi hoje a Lava Jato de pessoas, inclusive da alta direção, favorecendo os delitos. Com o passar do tempo, as coisas que não tiveram uma resposta imediata foram se agravando em relação às consequências não só dentro da empresa como também até mesmo os reflexos que geraram na sociedade. (B.M.12/06/2019)

A executiva desta empresa pública cita que, como resposta imediata à Lava Jato, a posição da empresa foi acelerar a implementação do programa e da área de *compliance* dentro da diretoria de Governança, Riscos e Conformidade. O foco foi trabalhar nos controles internos e no trabalho de prevenção. Isso, de acordo com ela, trouxe um “ambiente mais blindado em relação aos desvios” (B.M., 12/06/2019). Da mesma forma que a empresa privada citada anteriormente, o trabalho feito junto aos funcionários são treinamentos presenciais e à distância, diálogo com gestores e equipes sobre integridade. Até mesmo para assumir um cargo de gestão, o profissional é avaliado em relação ao seu histórico na companhia. A entrevistada contextualiza que o tema *compliance* entrou em alta no dia a dia das empresas com a entrada em vigor da lei brasileira anticorrupção, conhecida como Empresa Limpa, que impulsionou as companhias a adotar programas de integridade.

Houve uma corrida muito grande pelo *compliance* porque o *compliance* ele é uma função multidisciplinar que permeia toda a companhia assessorando os empregados, a alta administração, a pegar as suas normas, procedimentos e adequá-los a lei. E quando você consegue fazer esse trabalho, a empresa demonstrar ao empregado qual é o caminho que ele tem que percorrer, a linha mestra comportamental é traçada. O *compliance* tomou uma proporção maior. Não basta você apenas ter programas de *compliance*, não basta você dizer que faz alguma coisa, aquilo que você faz tem que ser efetivo. Quando se torna efetivo, existe uma credibilidade. Os clientes começam a acreditar mais em você e você passa acreditar naqueles que têm o mesmo pensamento, a mesma ação e o mesmo tipo de governança, vamos dizer assim. E dessa forma o mercado começou a ficar de uma maneira mais ativo. (B.M., 12/06/2019)

E, nesse sentido, a entrevistada pontua que o trabalho de prevenção é contínuo: “Você fala hoje, você fala amanhã e aquilo fica na mente da pessoa, já é no automático, quando vai tomar uma decisão. Lembra e toma uma decisão mais correta” (B.M.12/09/2019). A importância do exemplo é mencionada pela executiva, que acredita na forma pedagógica de acabar com corrupção.

Não existe corrupção isolada, tem aquele que corrompe e tem aquele que é corrompido. Então, se você começa a dar um exemplo nas mínimas coisas isso vai gerando outros exemplos então se você faz o que é certo, você gera o que outras pessoas olhem pra você, que você faça o que é certo. Eu, como gestora, por exemplo, eu tenho que dar um exemplo de liderança baseado na ética e na integridade. Aqueles que estão ao meu redor vão ver o meu comportamento e vão agir de mesma forma porque se espelham no líder. (...) O trabalho é muito além do que simplesmente estabelecer normas, estabelecer procedimentos, de cumprir a lei. Esse é um trabalho perpétuo que, se você pisca o olho, se você acha que as pessoas não vão ser motivadas em algum momento a fazer alguma coisa que não seja dentro do esperado, aí a pessoa fica perdida. Ah, então temos que viver o resto da nossa vida desconfiando? Não, mas é ter a consciência de que o erro pode ocorrer, de que a situação pode se repetir. (B.M., 12/06/2019)

Dentro deste contexto, a entrevistada pondera que a comunicação é fundamental para assegurar transparência e credibilidade às ações executadas. Entusiasta das ações de *compliance*, ela é taxativa ao afirmar que

compliance é um caminho sem volta e essa base toda do *compliance* são as questões de integridade, voltadas para comportamentos éticos. Não tem mistério. As pessoas colocam obstáculos em fazer o *compliance* acontecer nas empresas, às vezes, acham que são custos muito altos. (...) Prevenção pra mim é tudo. Conscientização, comunicação, engajamento, multiplicar a tolerância zero. Eu creio que dessa forma nós podemos construir não empresas melhores mas uma sociedade melhor, menos problemática, (B.M., 12/06/2019)

Ela conta que no momento da crise e pós-crise a empresa evitou participar de eventos externos. “A gente voltou pro casulo, pra tratar dos problemas, pra resolver os problemas, pra se fortalecer, pra ter condição de encarar de frente o mercado e ainda poder dizer que nós estávamos novamente firmes no mercado” (B.M., 12/06/2019), afirma. De acordo com ela, o processo durou aproximadamente cinco anos de trabalho árduo para “eliminar problemas existentes e identificar possíveis células dos problemas que foram identificados pelas autoridades” (B.M., 12/06/2019). E, na analogia da borboleta, diz que hoje estão saindo desse casulo para se posicionar como uma empresa que realizou os esforços necessários em prol de

uma cultura de integridade. Como exemplo, cita a articulação em rede com várias outras empresas do segmento de óleo e gás e iniciativas relacionadas à temática.

Se, por um lado, temos os entusiastas do tema, por outro, alguns entrevistados demonstram bastante ceticismo em relação ao assunto. Um dos entrevistados afirma: “A questão do *compliance*, hoje, eu acho que é mais *marketing* do que realidade. O que existe hoje é medo. As pessoas têm medo” (B.F., 22/05/2019). Outro entrevistado corrobora o ceticismo.

O mundo corporativo ele funciona de modas. Quando eu comecei a trabalhar só se falava em ISO 14000. Hoje, da mesma maneira que se fala de diversidade – e com legitimidade, mas também certo exagero, estereótipo e marketing – o *compliance* virou a nova moda. Uma agenda positiva. Não adianta você falar que tem trabalho com a comunidade, que tem sustentabilidade porque a agenda agora é a agenda do *compliance*. Então, você tenta mostrar tudo que você faz pra virar ético, mas é uma modinha. Ela vai mudar, ela vai mudar bastante ainda, eu acho. (...) Tudo que eles passaram pra gente a gente já fazia: cotar preço, escolher gente boa pra trabalhar, não contratar empresa com problema trabalhista ou ambiental ou não sei o quê. Isso a gente já fazia, todo mundo já fazia. (...) Peraí, nós estamos aprendendo isso? Você tá me dizendo o que eu não posso aceitar? Eu não posso pagar um vinho pro meu fornecedor e o meu fornecedor não pode pagar um vinho pra mim? Pô, mas isso nós já sabemos. O problema são os vinhos que foram pagos lá em cima, usando sempre a figura do vinho. Eu já não aceitava presente de ninguém. Veio aquele BÊÁBÁ do *compliance*. Eu achei até uma injustiça porque botou um monte de gente pra ser treinado. (...) A moda do *compliance* ainda é muito pequena. Transparência, ética e o *compliance* é um momento aí da moda. Vamos esperar pra ver se ela se consolida, tem que esperar. (F.D., 28/05/19)

Um dos entrevistados questiona: “*Compliance* é uma coisa cheia de nuances dentro de um regime capitalista, como tem que ser. Se não, você não opera. Sei lá... o *compliance* diz que, em geral, você precisa ser transparente. Várias empresas têm capital chinês e, desde quando a China tem transparência?” (B.F., 22/05/2019).

Enquanto se consolidam, as áreas de *Compliance* viraram os principais consumidores de Comunicação dentro das empresas, porque a Comunicação fornece provas e evidências em relação às práticas adotadas.

4.6 Síntese do capítulo

Neste capítulo, enfatizamos as entrevistas realizadas com alguns atores envolvidos direta ou indiretamente na operação Lava Jato. Buscamos exibir pontos de vista e reflexões desses atores, com o intuito de esclarecer a linha de pensamento que seguimos a partir das narrativas apresentadas nos capítulos anteriores.

Expusemos os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados, bem como suas qualificações e trajetórias profissional. Optamos por não revelar nomes ou quaisquer outras características que pudessem expor esses entrevistados de alguma maneira, mas reproduzimos

suas falas e análises para ilustrar e criar nexos entre o desenvolvimento da argumentação que vimos desenvolvendo.

A descrição das falas dos entrevistados nos ajudou sobremaneira entender o *modus operandi* das empresas e as expectativas com relação à operação mantidas pelos executivos, funcionários e empresas. Entendemos melhor como as empresas viam seu plano de negócios, se o reconheciam como modelo atualizado face às novas exigências impostas pelo *compliance*, além de captar pistas para a compreensão do jogo que se impunha pela Lava Jato, o jogo que deveriam jogar os executivos e o jogo que realmente foi jogado por eles.

A percepção dos entrevistados, sem considerar a temporalidade, sobre o partidarismo assumido pela operação foi algo importante para corroborar o que pensávamos a respeito desse viés politizado da força tarefa.

As narrativas colhidas nas entrevistas expressam sentidos e significados apreendidos pela materialização dos discursos. Recorremos a Becker (1995) para entender que os atos de fala se constituem em conjuntos discursivos que expressam mais do que a materialidade que apresentam. As falas dos entrevistados, embora formem uma pequena amostra coletada para esta tese, nos diz muito do que foram e são sensações, impressões e conclusões de alguns envolvidos, o que nos proporciona uma perspectiva geral da operação.

Nesse sentido, é o processo de mediação que vai se estabelecer como elo para fechar essa cadeia formada pela profusão discursiva. Ressalta-se que os relatos de vários atores – que não necessariamente se conhecem e de diferentes empresas – indicam que as respostas das empresas ao escândalo foram desenvolvidas tendo a imprensa como um ator a ser considerado na definição de estratégia de reconstrução das imagens corporativas. E, no âmbito da Lava Jato, a própria força tarefa se torna um objeto para se pensar sobre o processo de construção, desconstrução e reconstrução de imagens e reputações. Apesar do encerramento das atividades de investigação, a operação ainda desperta uma diversidade de visões junto à opinião pública, ainda que a sua força não seja tão hegemônica.

Alguns entrevistados mencionam a negação como justificativa para que as empresas tenham chegado ao patamar de corrupção que atingiram. A miopia corporativa, termo alcunhado por Tedlow (2012), mantém o sujeito corporativo acomodado a um modelo de negócio perpetuado na empresa. Isso muitas vezes o impede de enxergar as oportunidades que surgem. Algumas falas colhidas nas entrevistas descrevem a relação da empresa com a imprensa como algo muito desestruturado em determinados momentos e épocas. As assessorias de imprensa das empresas, para outros entrevistados, não desenvolvem o potencial de que dispõem para um relacionamento mais íntimo e autônomo dentro da empresa com os demais

setores, principalmente, o jurídico. Tedlow demonstra com sua análise a incapacidade das empresas de perceber tendências e evitar a repetição de erros célebres cometidos por excesso de confiança ou medo. Para alguns entrevistados, isso se deu no meio corporativo no desenrolar da operação e um dos motivos foi a desestruturação dos setores de imprensa dentro das corporações.

Entretanto, se por um lado alguns executivos não colocaram seus óculos para a correção dessa miopia que nos mostra Tedlow (2012), por outro, trataram de usar funções de linguagem mais adequadas a construir defesas discursivas, disfarçadas de arrependimento. Criou-se, então, uma narrativa institucional para que a opinião pública percebesse que as empresas, embora assumindo erros, não eram totalmente culpadas, queriam pelo menos compartilhar essa culpa. Foucault (2004) já nos alertava para os discursos produzidos de forma totalmente controlada, selecionada, organizada e redistribuída, indicando que isso funciona como um recurso para estruturar um determinado imaginário social. A estruturação discursiva das empresas envolvidas na Lava Jato tenta organizar e influenciar esse imaginário, culpabilizando o Poder Público pelas práticas ilícitas cometidas. Em suas postagens na mídia, após os acordos de leniência, notamos marcas discursivas que as colocam como vítimas da corrupção e agentes interessados no povo brasileiro e no desenvolvimento do país.

No momento dos pedidos de desculpas e das promessas de retidão, o ambiente corporativo está se reinventando com a implantação das diretorias de *compliance*. Com isso, os termos integridade, transparência, ética e adoção de novos sistemas de conformidade emergem no discurso corporativo. Se existiu uma indústria da corrupção, nos alerta Wedel (2012) que também houve, a partir da década de 90, o surgimento da indústria anticorrupção. Assim, é possível que compreendamos o porquê de os termos *compliance* e conformidade passarem a estar em voga nas empresas.

Segundo Souza (2016), a recuperação da imagem moral de uma empresa, por um pedido de desculpa, por si só já estabelece o amoral que permeia o ato e o fato, pois, se é preciso haver um pedido de desculpas por uma falha moral e as empresas precisam se justificar moralmente para a recuperação da imagem, esse movimento já reforça a hipocrisia deste discurso de refundação moral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender em que medida a Lava Jato se diferencia de escândalos anteriores foi uma das questões orientadoras desta pesquisa. Afinal, o *modus operandi* de corrupção triangulado entre três pilares – operadores, empresas/agente econômico e agentes políticos – não era, de certa forma, totalmente original. A ascensão do setor de construção civil, em especial, sempre foi cercada de suspeitas. Historicamente, o segmento protagonizou escândalos ao lado de atores da classe política dos mais diversos partidos e orientações ideológicas.

De 2014 a 2021, a Lava Jato ocupou intensamente a agenda pública e, ao longo desses sete anos, passou pelas fases de ascensão, auge e declínio. Possivelmente, em virtude dos impactos que gerou à vida política nacional, será um objeto de estudo que perdurará na Academia. Esta tese se insere em um esforço de síntese documental à leitura desse período. Por isso, grande parte dos capítulos evidencia este empenho narrativo ainda que, considerando a profusão de eventos e conteúdos gerados no âmbito da Lava Jato, este empreendimento seja sempre marcado por limitações.

A especificidade desta pesquisa foi direcionar a compreensão desse fenômeno para o ator econômico. Não foi a primeira vez que essas empresas estiveram envolvidas em escândalos de corrupção, mas pela primeira vez seus principais executivos foram presos. A prisão, como se sabe, foi uma estratégia da força tarefa para fomentar as delações premiadas, cujos conteúdos que mais interessavam aos procuradores também evidenciavam critérios seletivos e político-partidários. As empresas que souberam ler esse cenário de forma mais ágil parecem ter tido a reputação menos arranhada. Isso é o que se depreende das entrevistas e do suporte de outras fontes documentais.

Por meio do arcabouço jurídico-legal estabelecido desde 2013 para coibir práticas de corrupção, a força tarefa encontrou a potência narrativa necessária para ganhar força junto à opinião pública. Ao prender empresários poderosos, a Lava Jato se firmou como bloco, buscando se diferenciar de operações anteriores e se colocando como os guardiões da ética e da moralidade em contraposição à classe política. Conseguiram, de modo geral, criar essa percepção com o suporte da grande mídia que, por sua vez, era alimentada continuamente por vazamentos e informações. A participação da imprensa e seu apoio na luta contra a corrupção foram recorrentemente exaltados como exemplos da democracia e funcionamento das instituições durante o escândalo. Hoje, pós-Lava Jato, lidamos com as consequências do discurso antipolítico.

Como uma das respostas públicas ao escândalo, as empresas adotaram mecanismos internos de controle à corrupção: regras de compliance, políticas de integridade, novos códigos de ética, entre outros instrumentos. Diante dos conflitos e embates surgidos na Lava Jato, as empresas identificaram no estabelecimento de acordos de leniência e de delação uma forma de “estancar a sangria” nas suas reputações. Ao estabelecer pactos de sigilo, também permitiram uma narrativa única por parte dos procuradores.

A resposta à crise também ocorreu por meio de uma espécie de “banho de loja” com novas abordagens de comunicação e marketing, incluindo a substituição das marcas. Importante ressaltar que, no âmbito desta tese, o objetivo não foi avaliar se esses mecanismos de compliance ou mesmo às respostas de comunicação são (ou serão) eficazes e efetivos. Chegar a este diagnóstico não foi a proposta desta tese. O interesse se concentrou em entender as respostas apresentadas à esfera pública bem como as relações que se davam em meio à crise, fragilizando ou fortalecendo relacionamentos travados nos bastidores. Dentro deste contexto, registra-se como se formou um novo nicho de mercado na área de compliance e integridade. E, neste segmento, aqueles que ocupavam o cargo de acusadores das empresas se tornaram especialistas e conselheiros.

As empresas que se adequaram mais rapidamente ao discurso hegemônico pró-Lava Jato sem maiores embates – e no âmbito desta tese não aprofundamos os aspectos processuais – tiveram menos desgastes na reputação, ao mesmo tempo que parecem ter obtido, como gratificação, melhores condições na negociação dos acordos. Do ponto de vista reputacional, entendemos que as corporações que conseguiram ler melhor o cenário político-conjuntural e a articulação dos atores saíram-se melhor. A viabilidade dessas empresas no longo prazo, no entanto, não depende apenas de suas respectivas imagens, uma vez que fatores como fluxo de caixa e perspectivas de novos negócios influenciam. O redirecionamento para atendimento a demandas de grandes obras lideradas por outras empresas privadas parece ser uma tendência, uma vez que fazer negócios diretamente com o poder público amplia a percepção de risco aos negócios das companhias do segmento de construção civil. Para estar neste mercado, as empreiteiras precisam de atestados e comprovantes de que adotam os protocolos de compliance, uma vez que outras empresas privadas não querem se “contaminar” com o risco de imagem.

Outra reflexão desenvolvida é se as respostas estabelecidas pelas empresas seriam capazes de restaurar em alguma medida a credibilidade das empresas do segmento de construção civil. Mas, se por um lado, a imprensa não “restaura” a reputação a partir de uma “varinha de condão”, por outro, é um ator essencial no processo de reconstrução da imagem, restabelecendo a credibilidade dessas empresas perante outros players – sejam outras

companhias contratantes ou mesmo o setor bancário para assegurar crédito. Assim, a imprensa enquanto ator tem o potencial de rapidamente desbancar reputações, mas não de reconstruí-las na mesma velocidade.

Ao longo de todo o escândalo da Lava Jato, a capacidade técnica das empresas de construção civil pesada nunca foi colocada em xeque e, agora, o discurso de conformidade e integridade contribui para redimi-las de volta ao mercado. O *compliance* foi o “dever de casa” feito e, assim, elas se reabilitam para novos negócios, em especial, junto aos parceiros da iniciativa privada, que é para onde indicam estar reorientando os negócios por ora. A transparência que essas empresas propagandeiam agora não é um tema que tenha grande valor-notícia para os jornais, mas entra na dinâmica das melhores narrativas para a opinião pública. Por isso, aprofundar a análise neste tema contribui para entender melhor as exigências no jogo de interesses quanto à transparência nos negócios, na política e nas próprias relações midiáticas.

REFERÊNCIAS

- ALDÉ, Alessandra; VASCONCELLOS, Fábio. Ao Vivo de Brasília: Escândalo Político, Oportunismo Midiático e Circulação de Notícias. *Revista de Ciências Sociais* (Fortaleza). v. 39, p. 61-69, 2008.
- ARANHA, Ana Luiza. *Instituições de accountability no Brasil: mudança institucional, incrementalismo e ecologia processual*. /Ana Luiza Aranha; Fernando Filgueiras – Brasília: Enap, 2016.
- AVRITZER, Leonardo. *Impasses da democracia no Brasil*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2016.
- AVRITZER, Leonardo. Operação Lava Jato, Judiciário e Degradação Institucional. *Operação Lava Jato e a democracia brasileira*. In KERCHE, Fábio. FERES, Júnior; et al. Operação Lava Jato e a democracia brasileira. São Paulo: Editora Contracorrente, 2018.
- AZEVEDO, Fernando Antônio. Corrupção, mídia e escândalos midiáticos no Brasil. *Em Debate*. Belo Horizonte, v.2, n.3, p. 14-19, mar.2010
- _____. *A grande imprensa e o PT (1989-2014)*. São Paulo: EduFSCar, 2017.
- BARBERO, Jesús-Martín. *Ofício de cartógrafo: travessias latino-americanas da comunicação na cultura*. Edições Loyola: São Paulo, 2002.
- BECKER, Howard S. “Foi por acaso”: Reflexões sobre a coincidência. *Anuário Antropológico/93*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1995. Disponível em periodicos.unb.br/index.php/anuarioantropologico/article/.../6580/7560/
- BECKER, Howard S. *Segredos e truques da pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007. Nova Biblioteca de Ciências Sociais. Edição do Kindle.
- BELISÁRIO, Adriano. *As quatro irmãs*. Pública: Agência de Reportagem e Jornalismo Investigativo, 2014. Disponível em: <http://apublica.org/2014/06/as-quatro-irmas/>. Acesso em 01/02/2017.
- BENEDIKTSSON, Mike Owen The deviant organization and the bad apple CEO: Ideology and accountability in media coverage of corporate scandals. *Social Forces*, 2010. The University of North Carolina Press.
- BOORSTIN, Daniel. *The Image: a guide to pseudo-events in America*. New York: Vintage Books/Random House, 2012.
- BORGES, Laryssa. O capítulo II da Vaza Jato. *Revista Veja*. Editora Abril. Edição 2741 – ano 54. no 22, 9 de junho de 2021.
- BOURDIEU, Pierre. A opinião pública não existe. In: BOURDIEU, Pierre. *Questões de sociologia*. Lisboa, Portugal: Fim de Século, 2003, p. 233-245.
- CAMPOS, Pedro Henrique Pedreira. Os Odebrecht, os Camargo e os Andrade: as grandes famílias brasileiras da construção civil. *XXVII Simpósio Nacional de História: Lugar dos*

Historiadores: velhos e novos desafios, 27 a 31 julho de 2015, Florianópolis, SC. Disponível em http://www.snh2015.anpuh.org/resources/anais/39/1427673352_ARQUIVO_PedroCampos,capitulosobreasconstrutoras.pdf, acesso em 07 de março de 2021.

CAMPOS, Pedro Henrique Pedreira. *Estranhas Catedrais: as empreiteiras brasileiras e a ditadura civil-militar, 1964-1988*. Niterói: Editora da UFF, 2015.

CHARAUDEAU, Patrick. *A conquista da opinião pública: como o discurso manipula as escolhas políticas*. São Paulo: Contexto, 2016.

CONTI, Mario Sérgio. *Notícias do Planalto: a imprensa e Fernando Collor*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

CUADROS, Alex. *Brazillionaires: Wealth, Power, Decadence, and Hope in an American Country*. New York: Penguin Random House, 2016.

DALLAGNOL, Deltan. *A luta contra a corrupção*. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017.

DUARTE, Leticia. *Vaza Jato: os bastidores das reportagens que sacudiram o Brasil*. Rio de Janeiro: Mórula, 2020.

FAUSTO NETO, Antonio. A circulação além das bordas. *Mediatización, sociedad y sentido: diálogo entre Brasil y Argentina*, Rosario, Argentina: Departamento de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Rosario, 2010 p. 2-17. Disponível em: <<https://goo.gl/iZRYzc>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

FERNANDES, Maria Cristina. *Métodos e objetivos da Lava Jato, em São Paulo, se diferenciam dos de Curitiba. Valor Econômico*, Caderno Mais, 06 de julho de 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2020/07/06/metodos-e-objetivos-da-lava-jato-em-sao-paulo-se-diferenciam-dos-de-curitiba.ghtml>. Acesso em: 20 ago. 2020.

FONTAINHA, Fernando. LIMA, Amanda Evelyn Cavalcante de Lima. *Judiciário e crise política no Brasil hoje: do Mensalão à Lava Jato*. in KERCHE, Fábio. FERES, Júnior; et al. *Operação Lava Jato e a democracia brasileira*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2018.

FORNI, João José. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo: Atlas, 2017.

FOUCAULT, Michael. *A ordem do discurso*. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

FERES, João. BARBABELA, Eduardo. BACHINI, Natasha. *A Lava Jato e a mídia* in KERCHE, Fábio. FERES, Júnior; et al. *Operação Lava Jato e a democracia brasileira*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2018

FILGUEIRAS, Fernando. *Corrupção, democracia e legitimidade*. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

GALDINO, Manoel. Breve história do combate à corrupção. *Blog Transparência Brasil*, 11 de abril de 2012. Disponível em: <https://www.transparencia.org.br/blog/breve-historia-do-combate-a-corrupcao/>, acesso em 03 de março de 2021.

GASPAR, Malu. Uma história do Peru: a ascensão e queda da Odebrecht na América Latina. *Revista Piauí*, Ano. 11, Jul. 2017, p.18-28.

_____. *A organização: a Odebrecht e o esquema de corrupção que chocou o mundo*. Edição do Kindle. São Paulo: Companhia das Letras, 2020. pp. 83-84.

GITLIN, Todd. *The whole world is watching: mass media in the making and unmaking of the new left*. Berkeley: University of California Press, 2003.

GOMES, Wilson. *Transformações da Política na Era da comunicação de massa*. São Paulo: Paulus, 2004.

HARBERMAS, Jürgen. *Mudança Estrutural na Esfera Pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 2003

HALIMI, Serge. *Os novos cães de guarda*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

HEROD, Andrew. *Scale*. New York: Routledge, 2011.

INSTITUTO Ethos. Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis – *Guia Temático: Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção*. São Paulo: maio, 2019.

KERCHE, Fábio. FERES, Júnior; et al. *Operação Lava Jato e a democracia brasileira*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2018.

KERCHE, Fabio. MARONA, Marjorie. *O Ministério Público na Operação Lava Jato: como eles chegaram até aqui* in KERCHER, Fábio. FERES, Júnior; et al. *Operação Lava Jato e a democracia brasileira*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2018.

KRASTEV, Ivan. *Shifting Obsessions: Three Essays on the Politics of Anticorruption*. 1st ed., Central European University Press, 2004. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/10.7829/j.ctv10tq6ch>. Acesso em 24 ago. 2020.

LANDIM, Raquel. *Why Not: como os irmãos Joesley e Wesley, da JBS, transformaram um açougue em Goiás na maior empresa de carnes do mundo, corromperam centenas de políticos e quase saíram ilesos*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

LATTMAN-WELTMAN, Fernando; RAMOS, P. A. e CARNEIRO, J. A. D. *A imprensa faz e desfaz um presidente: o papel da imprensa na ascensão e queda do fenômeno Collor*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

LIMONGI, Fernando. Impedindo Dilma. *Novos Estudos*, Número Especial, jun, pp. 5-13, São Paulo, 2017.

LIPPMANN, W. *Public Opinion*. Nova Iorque: Free Press, 1922.

LOPES, Monalisa Soares; ALBUQUERQUE, Grazielle; BEZERRA, Gabriella Maria Lima. A batalha final: Lava Jato e Bolsonaro em uma campanha anticorrupção e antissistema. *Revista Civitas*. 2018. Disponível em <https://www.scielo.br/j/civitas/a/GsQRTNzJNvYYqZYBwjfV7jM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 20 jun. 2020.

LUHMANN, Niklas. (1993) *Risk: a sociological theory* New York, Aldine de Gruyter.
_____. *Poder*. Trad. Luz Mónica Talbot e Darío Rodríguez Mansilla.

- México: Universidad Iberoamericana; Barcelona: Anthropos, 1995.
 _____. *La realidad de los medios de masas*. México: Anthropos Editorial, 2000.
- MARTINO, Luis Mauro Sá. *Teoria da Comunicação: ideias, conceitos e métodos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- MELO, Cristina Teixeira Vieira de; VAZ, Paulo Roberto Givaldi. E a corrupção coube em 20 centavos. *Galáxia (São Paulo)*, São Paulo, n. 39, p. 23-38, dez. 2018. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1982-255434843>. Acesso em 01 mar. 2021.
- MENDES, José Manuel. *A sociologia do risco*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2015. Disponível em: https://www.uc.pt/fluc/nicif/riscos/pub/src/SRCII/Sociologia_do_risco.pdf. Acesso em: 20 jun. 2020.
- MIGUEL, Luís Felipe. A democracia à beira do abismo. Prefácio ao livro *A verdade vencerá* [recurso eletrônico]: o povo sabe por que me condenam / Luís Inácio Lula da Silva; Organização Ivana Jinkings; colaboração Gilberto Maringoni, Juca Kfourir, Maria Inês Nassif; inclui textos de Eric Nepomuceno [et al.]. - 1. ed. - São Paulo: Boitempo, 2018.
- MIGUEL, Luís Felipe; COUTINHO, Aline de Almeida. A crise e suas fronteiras: oito meses de "mensalão" nos editoriais dos jornais. *Opin. Pública*, Campinas, v. 13, n. 1, p. 97-123, June 2007. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762007000100004>. Acesso em 02/03/2021.
- MORO, Sérgio. *Considerações sobre a operação Manu Pulite*. R. *CEJ*, Brasília, n. 26, p. 56-62, jul./set. 2004. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/artigo-moro-mani-pulite.pdf>. Acesso em 27/02/2021.
- NETTO, Wladimir. *Lava Jato: o juiz Sergio Moro e os bastidores da operação que abalou o Brasil*. Rio de Janeiro: Sextante / Gmt, 2016.
- NUNES, Wálter. *A elite na cadeia: o dia a dia dos presos da Lava Jato*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.
- OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles M. Cultura do escândalo e a “ortodontia” da *accountability* em democracias recentes: estudo sobre reformas anticorrupção no Brasil na era Lava Jato. *Revista AGU*. v. 11 n. 18 (2019) 18, jan-mar/2019.
 DOI: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v11i18.148> Acesso em 26/02/2021.
- PARAVENTI, Ágatha Camargo. Gerenciamento da opinião pública: processos, desafios e análise do pedido de desculpas da construtora Andrade Gutierrez investigada na operação Lava Jato. *INTERCOM*, XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2016, São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2016.
- PINTO, Célia Regina Jardim. *A banalidade da corrupção: uma forma de governar o Brasil*. Belo Horizonte, MG: Editora UFMG, 2011.
- REIS, Bruno. Resenha bibliográfica ao livro *Capitalismo Desorganizado. Pesquisa e Planejamento Econômico (PPE)*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 419-422, ago. 1991.

Disponível em:

http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4893/1/PPE_v21_n02_Capitalismo.pdf, Acesso em 08 mar. 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Uma cartografia simbólica das representações sociais: prolegômenos a uma concepção pós-moderna do Direito. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, número 24, Março de 1988. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Centro de Estudos Sociais.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço*. São Paulo: EDUSP, 2006.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, María Laura. *Brasil: territórios e sociedade no início do século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos. *A democracia impedida: o Brasil no século XXI*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2017.

SCHUDSON, Michael. *Descobrimo a notícia: uma história social dos jornais nos Estados Unidos*. Petrópolis: Vozes, 2010.

SILVA, Érica Anita Baptista. *Corrupção e opinião pública: o escândalo da Lava Jato no governo Dilma Rousseff*. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. 2017

SINGER, André. Raízes sociais e ideológicas do lulismo. *Novos estud. - CEBRAP*, São Paulo, n. 85, p. 83-102, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002009000300004>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002009000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 mar. 2021.

SINGER, André. *Lulismo em Crise*. São Paulo: Companhia das Letras, 2018. Edição do Kindle.

SOCIAL Forces. Vol. 88, No. 5 (July 2010), pp. 2189-2216 (28 pages). Published By: Oxford University Press

SOUZA, Jessé. *A radiografia do golpe*. São Paulo: Leva Editora, 2016.

TEDLOW, Richard S. *Miopia Corporativa: como a negação de fatos evidentes impede a tomada das melhores decisões – e o que fazer a respeito*. São Paulo: HSM Editora, 2012.

THOMPSON, John. *O Escândalo Político. Poder e visibilidade na era da mídia*. Petrópolis: Vozes, 2002.

VAZ, Paulo. O destino do fait divers: política, risco e ressentimento no Brasil contemporâneo. *Revista Famecos*, Porto Alegre, no 35, abril de 2008, pg. 51-60.

VAZ, Paulo; VELASCO, Fernando. Corrupção: problema e questão. *Revista Cosmopolítica* v.7(2). ISSN: 2236-4781, 2017. DOI: 10.21878/compolitica.2017.7.2.272. Disponível em: <http://compolitica.org/revista/index.php/revista/article/view/121/125>. Acesso em: 20 jul. 2020.

WEDEL, Janine R. Rethinking Corruption in an Age of Ambiguity. *Annual Review of Law and Social Science*. 2012, p. 453- 498.