

COMO PROGRAMAS DE COMPLIANCE PODEM SER IMPLANTADOS, CONSIDERANDO CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL¹

Isaac Danon Junior²

Lúcio José de Oliveira³

Tarso Barretto Rodrigues Nogueira⁴

Camila de Sousa Pereira-Guizzo⁵

RESUMO

O *compliance* visa garantir conformidade perante regras, padrões, regulamentações e leis. Mesmo com tantos acontecimentos sobre corrupção, a aplicação do *compliance* é recente na prática das organizações e a literatura publicada sobre o tema é escassa, o que reforça a necessidade de respostas e soluções para a sustentabilidade dos negócios. Este estudo contribui para a compreensão de como empresas e profissionais estão lidando com o assunto, além de sugerir ações para que o *compliance* gere aprendizado e faça parte da cultura organizacional. Assim, este estudo tem como objetivo analisar a implantação de programas de *compliance* para proposição de ações estruturantes, que considerem a cultura das empresas e a aprendizagem organizacional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com aplicação de entrevista semiestruturada. Participaram do estudo seis profissionais, com experiência entre cinco e 20 anos na área de *compliance* e que atuam em diferentes regiões do país. Os principais resultados mostram que ainda há necessidade de superar desafios para que o *compliance* seja incorporado efetivamente à cultura das empresas, de modo a cumprir com o seu papel de monitorar e assegurar que os seus funcionários atuem de acordo com as práticas de conduta adequadas, orientadas por um código de combate à corrupção, conformidade aos padrões e política da empresa - incluindo seus valores, regras e missão. Para tanto, foi proposto neste estudo um plano de estruturação a fim de contribuir para a implantação do *compliance* na cultura das empresas.

Palavras-chave: *Compliance*; Aprendizagem Organizacional; Riscos de *Compliance*; Cultura Organizacional; Corrupção.

¹ Dissertação de Mestrado realizada pelo primeiro autor, sob orientação da última autora e coorientação do penúltimo autor. Data de aprovação do exame de defesa: 09 jun. 2021.

² Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial pelo Centro Universitário SENAI CIMATEC. *E-mail:* isaacj@fieb.org.br; contabeisbacharalado@yahoo.com.br.

³ Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial pelo Centro Universitário SENAI CIMATEC. *E-mail:* lucio.pesquisador@gmail.com.

⁴ Pró-Reitor e Professor Doutor no Centro Universitário SENAI CIMATEC. *E-mail:* tarso@fieb.org.br.

⁵ Professora Doutora e Orientadora no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Centro Universitário SENAI CIMATEC. *E-mail:* camila.pereira@fieb.org.br.

ABSTRACT

Compliance aims to ensure compliance with rules, standards, regulations and laws. Even with so many events about corruption, the application of compliance is recent in the practice of organizations and the published literature on the subject is scarce, which reinforces the need for answers and solutions for business sustainability. This study contributes to the understanding of how companies and professionals are dealing with the subject, in addition to suggesting actions so that compliance generates learning and becomes part of the organizational culture. This study has the general objective of analyzing the implementation of compliance programs to propose structuring actions that consider the companies' culture and organizational learning. This is a qualitative research, with the application of a semi-structured interview. Six professionals participated in the study, with experience between five and 20 years in the compliance area and who work in different regions of the country. The main results show that there is still a need to overcome challenges for compliance to be effectively incorporated into the culture of companies, in order to fulfill its role of monitoring and ensuring that its employees act in accordance with appropriate conduct practices, oriented by an anti-corruption code, compliance with company standards and policy - including its values, rules and mission. To this end, a structuring plan was proposed in this study in order to contribute to the implementation of compliance in the culture of companies.

Keywords: Compliance; Organizational Learning; Compliance Risks; Organizational Culture; Corruption.

1 INTRODUÇÃO

Problemas relacionados a escândalos financeiros ocorridos no cenário mundial evidenciaram situações não conformes e práticas ilícitas de muitas organizações contemporâneas. É nesse contexto que emerge o *compliance*, sendo sua aplicação uma resposta aos acontecimentos pretéritos envolvendo corrupção e crimes corporativos (MOTA; SANTOS; PAGLIATO; 2018). Entretanto, muitos desafios ainda precisam ser superados na implantação desses programas para a incorporação do *compliance* nas organizações, exigindo aderência às legislações, aos códigos de condutas e demais padrões éticos e assegurando um processo de aprendizagem e integração à cultura organizacional (GLOECKNER; SILVEIRA, 2020; MELO, 2017). *Compliance* não é só estar em conformidade com legislações e regulamentos, mas também estar alinhado às regras da organização, que devem ser planejadas desde a

implantação e monitoradas em sua implementação, mediante mapeamento e gerenciamento dos seus riscos, garantindo a efetividade dos controles internos em prol da governança corporativa, sem perder de vista os padrões éticos, a integridade e a transparência (DINIZ, 2014; NEVES, 2018). Todavia, Giovanini (2014) define que, se não há mudança de cultura, seja por parte da gestão, seja pela força de trabalho, também não há a disseminação e apoio para as ações do *compliance*. Contextos internos ou externos à organização podem motivar processos de mudança e aprendizagem como uma construção social que se desenvolve em diferentes níveis (ANTONACOPOULOU; SHEAFFER, 2014).

Tendo em vista a importância do *compliance*, Danon Junior, Pereira-Guizzo e Nogueira (2019) realizaram uma revisão da literatura na base *web of science*. Foi observado que, para alcançar um desempenho de inovação corporativa, o *compliance* é relevante como forma de influenciar decisões, alocar recursos e exercer o controle organizacional, convergindo com o propósito e missão da empresa. Os estudos relevam que muitas oportunidades para o desempenho dos negócios podem ser negligenciadas por parte da sua gestão quando é ignorada a influência positiva que o *compliance* pode exercer nos processos de inovação. Os resultados também apontaram escassez de publicações no tema e reforçam a relevância da pesquisa na área a título de contribuição para a sociedade acadêmica e empresarial.

Considerando ainda os inúmeros desafios relacionados à incorporação do *compliance* na cultura das organizações, tais como, barreiras pessoais e contextuais que geram resistência à mudança, necessidade de revisar processos, promover recursos adequados e preparar liderança e equipes de trabalho, esta pesquisa procurou responder à seguinte questão: como programas de *compliance* podem ser implantados de modo a promover aprendizagem e incorporação na cultura organizacional? Portanto, este estudo teve como objetivo analisar a implantação de programas de *compliance* para proposição de ações estruturantes, que considerem a cultura das empresas e a aprendizagem organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos de *compliance*, aprendizagem e cultura organizacional como elementos basilares à compreensão da pesquisa.

2.1 Conceito e Importância do *Compliance* para Organizações e Sociedade

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2016, p. 9) define *compliance* como “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou reduzir os riscos de violação às leis oriundos de atividades praticadas por agente econômico, sócios ou colaboradores”. Nesse sentido, o Instituto Integridade *Compliance* (2020) conceitua *compliance* como “um sistema de gestão interno que visa manter a integridade de uma organização, empresa ou instituição, no que diz respeito à sua missão, à sua reputação, à continuidade da operação, à preservação do seu patrimônio”. O tema *compliance* é relevante para profissionais e pesquisadores e por esse motivo vem sendo considerado um dos assuntos mais debatidos na atualidade em função das notícias veiculadas envolvendo atos de corrupção tanto na esfera pública quanto na privada (BATISTA; WISNIEWSKI, 2019).

O termo *compliance*, no país, passou a ter destaque a partir da Lei Anticorrupção - Lei nº. 12.846 de 2013 e da sua regulamentação pelo Decreto nº. 8.420 de 2015. Considerando essa legislação, Andrade (2017, p. 15) ressalta que “além de justificá-lo com base na minimização e prevenção de riscos, permite que o referido Programa seja um atenuante em defesa das empresas em caso de envolvimento em atos ilícitos”. A literatura reforça a relevância da pesquisa na área com potencial valor contributivo à sociedade acadêmica e empresarial, principalmente a partir de acontecimentos que envolveram a administração pública brasileira e empresas em crimes de corrupção, gerando enorme repercussão e, posteriormente, inúmeras iniciativas organizacionais de combate e prevenção a fim de evitar danos que envolvem não somente pessoas físicas e jurídicas, mas a toda sociedade (BATISTI; KEMPFER, 2016; MELO; LIMA, 2018).

Diante desse cenário, as organizações passaram a focar, com mais intensidade, em iniciativas que garantissem a conformidade com regras e padrões internos, além das

legislações externas, sempre objetivando maior segurança nas relações organizacionais (MELO; LIMA, 2018; NEVES, 2018). O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2016) destaca os principais benefícios do programa de *compliance* para as organizações: prevenção de riscos, identificação antecipada de problemas, reconhecimento de ilicitudes em outras organizações, benefício reputacional, conscientização dos funcionários, redução de custos e contingências. Para Melo e Lima (2018), a conformidade às regras e aos padrões estabelecidos pelo *compliance* deve ser parte integrante da cultura organizacional. Diniz (2014) reitera que a cultura organizacional, baseada em *compliance*, promove a ideia de que a gestão dos negócios não se limita à eficiência dos resultados financeiros. Batisti e Kempfer (2016, p.189) destacam que, para discutir a eficácia de programas de *compliance*, é fundamental aprofundar a questão da cultura organizacional “que sintetiza os valores eleitos pelas organizações de maneira a conduzir e orientar as diversas práticas cotidianas, validando ou refutando aspectos comportamentais e sociais dentro das empresas”. Assim, a implantação de programas de *compliance* devem analisar e gerir aspectos importantes da aprendizagem e cultura organizacional.

2.2 Aprendizagem e Cultura Organizacional

Para Smircich (1983), a cultura organizacional pode ser analisada a partir das práticas e atitudes dos gerentes e funcionários, bem como por meio de rituais, lendas e cerimônias, podendo ser vistas como organismos que se adaptam ao ambiente para sobreviver e, portanto, passíveis de mudança e aprendizado. De acordo com Schein (2004), cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo. Para o autor, cultura organizacional pode ser definida como “padrão de suposições básicas compartilhadas que foi aprendido por um grupo ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 2004).

As organizações se constituem em um verdadeiro fenômeno cultural, em alinhamento com a sociedade a qual pertencem. Com isso, desenvolvem pressupostos (crenças e axiomas organizacionais) entre seus membros definindo o seu ambiente interno e as tomadas de decisões. De acordo com Takahashi (2015, p. 136), a aprendizagem é construída através dos aspectos culturais da organização, delineando o modo de absorção e utilização de novos conhecimentos. Nessa associação entre o cultural e a aprendizagem, Bastos, Gondim e Souza (2004, p.5) argumenta que a aprendizagem passa a ser organizacional quando o indivíduo compartilha suas atitudes e conhecimentos com o coletivo. Assim, se estabelece novas rotinas e estruturas que demonstrem a efetivação da aprendizagem. É possível compreender a aprendizagem organizacional como um complexo processo de obtenção de conhecimento a partir de inúmeras variáveis e suas relações, inclusive, daquelas que tem a sua gênese na cultura organizacional, ou seja, nos valores e crenças da organização (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009)

De acordo com Cook e Yanow (1996, p. 384), a definição de aprendizagem organizacional, sob uma abordagem cultural, leva em conta: “a aquisição, sustentação ou mudança de significados intersubjetivos por meio da expressão e transmissão e das ações coletivas do grupo”. Em todo esse contexto, o processo de aprendizagem envolve o nível individual, grupo e organização, ou seja, o seu percurso vai desde o processo inicial de aprendizagem, o compartilhamento social do conhecimento pelo grupo até a institucionalização do conhecimento nos mais diversos formatos como a estrutura organizacional e regras estabelecidas (ANTONACOPOULOU, 2018). Com essa compreensão, é possível considerar que mudanças abruptas nos ambientes em questão podem impulsionar as organizações para mudanças em seus comportamentos e nos seus níveis de aprendizagem.

3 METODOLOGIA

Este estudo é classificado como pesquisa qualitativa. Segundo Creswell (2010), esse tipo de pesquisa contribui para a compreensão de questões sociais e humanas por meio de um método aplicado que permita entender a ambiência e significado

individual de um dado contexto. Destaca-se que este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da instituição (Parecer número 4.108.783).

3.1 Caracterização dos Participantes

Este estudo contou com a participação de seis profissionais, com cinco a 20 anos de experiência na área de *compliance* e que atuam nos estados da Bahia e São Paulo. A faixa etária deles compreendeu entre 33 e 55 anos. A maioria dos participantes possui formação superior em Direito, sendo que um deles é formado em Administração e Ciências Contábeis. Todos possuem pós-graduação. Quatro participantes possuem vínculo empregatício em funções como: *Head* de Auditoria Interna/Gestão de Risco e Compliance, professor e coordenador de curso na área de *compliance*, diretor regional e gerente sênior na área. Os outros dois são consultores especializados em implantação de programas de *compliance*.

3.2 Coleta e Tratamento dos Dados

Os participantes foram recrutados por meio de associações ou comissões específicas de *compliance* e redes sociais que reúnem tais profissionais. Com os profissionais interessados na pesquisa, foi agendada entrevista *on line* por meio de videoconferência. Após a formalização do TCLE, o pesquisador conduziu a entrevista, individualmente, seguindo o roteiro de questões. O roteiro da entrevista semiestruturada continha nove questões abertas que permitiram caracterizar como o *compliance* vem sendo implantado nas organizações, os impactos da gestão de *compliance* no desempenho dos negócios das empresas, a absorção do *compliance* na cultura das organizações e os principais desafios para o profissional de *compliance*.

O tempo investido nas entrevistas foi de aproximadamente 30 minutos de duração. Houve a gravação das entrevistas (com o devido consentimento dos participantes) de modo a viabilizar, posteriormente, a transcrição das respostas. Com esses

recursos, as respostas foram analisadas por temas a partir de uma visão geral e específica do conteúdo (CRESWELL, 2010). A análise proposta materializou-se com o suporte de normas e legislações sobre o tema e com a literatura especializada. Em face disso, foi apresentada uma proposta para inserção de programas de *compliance*, tendo como base conceitual o ciclo PDCA. Esse recurso é considerado como uma ferramenta de qualidade alinhada à melhoria contínua, seja para processos, produtos ou serviços (GAYER, 2020). É conhecido, também, como ciclo ou círculo de Deming. O PDCA representa, na língua inglesa, as palavras: *plan*, *do*, *check* e *act*. Na língua portuguesa significa: planejar, fazer, verificar e agir. A proposta do PDCA levou em conta o conteúdo das respostas dos entrevistados e o referencial teórico sobre o tema (GIOVANINI, 2014; MELLO, 2011; PIERZAK; PALISZKIEWICZ, 2015).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os resultados apresentam temas identificados com o conteúdo das respostas. A partir de uma visão geral até a proposta de PDCA, é possível analisar os desafios e as possibilidades para que programas de *compliance* gerem aprendizado e façam parte da cultura organizacional.

4.1 Receptividade do *Compliance* nas Empresas

Inicialmente, os entrevistados foram questionados se eles achavam que as pessoas estavam mais receptivas ao *compliance* na empresa. As respostas foram diversificadas, mas de um modo geral foi possível notar um contexto favorável, ainda que marcado por desafios e superações na disseminação dessa cultura. Nota-se ainda uma compreensão clara da origem desse movimento de receptividade do *compliance* nas empresas, como mostra um dos relatos:

Com advento da Lei anticorrupção em 2013, a Operação Lava Jato também gerou uma onda muito forte de implementação de programas de integridade e *compliance*. Posso citar todas as movimentações do governo federal em relação a Lei 13.303/2016 que estabeleceu as questões ligadas a necessidade de construção dos Comitês de Auditoria, associados também aos conceitos de

conflito de interesse, uma atuação fortíssima do Ministério da Justiça, referente ao combate à fraude e corrupção, a subsequente evolução da operação Lava Jato e, além de tudo, uma atuação muito forte da CGU no combate à fraude e corrupção associada às medidas sociais, gerando uma onda muito receptiva do *compliance* nas empresas. Hoje qualquer empresa precisa estar preocupada com a sua imagem, com a reputação e, também, com os aspectos ligados a Integridade, gestão social adequada e além de tudo, com uma consideração ética. (Entrevistado 2).

Vale reiterar que a percepção da maioria dos profissionais entrevistados em relação a receptividade do *compliance* foi de que gerir programa de combate à fraude e corrupção, de uma maneira mais efetiva e formal, resultou em uma receptividade maior do *compliance* nas empresas. Todavia, a alta liderança deve enfatizar a importância do *compliance* na organização, o que é fundamental para a receptividade (NEVES, 2018; SCHEIN, 2004). Como mostra este relato:

A média administração e o corpo operacional também são receptivos, na medida de como o discurso chega a eles. Então, se a alta administração chega e fala: temos que ter esse programa. Vamos cumprir! Agora se o discurso é colocado como um pilar adicional ao negócio, que vai auxiliar, ou seja, é o *compliance* no DNA como a gente fala, aí eu acho que tem uma recepção melhor. Depende de como a coisa vai ser comunicada. (Entrevistado 5).

Coerentemente, Serpa (2016) discute que um programa de *compliance* para ter efetividade não deve ficar apartado e restrito dentro da área ou setor de *compliance*. O autor comenta que um programa de *compliance* vai depender de todos os empregados da organização para seu funcionamento. Essa visão compartilhada do *compliance* contribui para uma compreensão consistente do que significa esse programa e seus efeitos. A percepção de efetividade contribui para disseminar o programa de *compliance* à cultura da empresa, como discutem outros estudos (ISHIKAWA; STRASSER, 2020; NEVES, 2018). Contudo, ainda há muitos pontos a serem superados:

Pelo contexto político social que o Brasil atravessa, acho que a operação Lava Jato criou um marco de *compliance* na sociedade brasileira, principalmente no mundo corporativo. Por outro lado, eu acho que nós ainda temos muito trabalho pela frente, mas já é um começo. (Entrevistado 6).

Com isso, nota-se na percepção dos entrevistados que a implantação do programa de *compliance* apresenta uma condução de construção gradativa e que a partir do marco (operação lava-jato) há um caminho a percorrer. Esse caminho se alinha com os níveis de aprendizagem organizacional que partem de um processo individual da

aprendizagem, com posterior partilhamento do conhecimento pelos grupos até a aplicação institucional que pode se refletir na composição estrutural e nas normas internas da organização (ANTONACOPOULOU, 2018). A partir disso o acultramento da nova realidade tende a se materializar e alcançar o estágio pretendido pelo entrevistado.

4.2 Gestão e Função de *Compliance* nas Empresas

Buscando compreender como tem sido a gestão em algumas empresas, os entrevistados foram questionados quais áreas/departamentos tem executado, predominantemente, a função de *compliance*.

Antigamente estava se criando um *compliance* dissociado, mas agora, cada vez mais, estamos vendo grandes empresas com o time do *compliance officer*, que abarca tanto a gestão de riscos, controles, quanto auditoria interna, para que esse arcabouço de metodologias esteja integrado. (Entrevistado 1).

Não existe um padrão. Depende muito do porte, da estrutura, do tamanho e do investimento que a empresa quer ter em relação ao seu programa de *compliance*. É de forma geral o que a gente percebe. Há companhias mais estruturadas, até pelo seu porte, pelo tamanho e pela atividade onde ela tem a figura de um profissional ou de uma área de *compliance* com vários profissionais com dedicação exclusiva, mas isso são pra empresas maiores. (Entrevistado 3).

Esses relatos podem ser sustentados com a literatura. De fato, Mota, Santos e Pagliato (2018) comentam que não existe uma estrutura padronizada de gestão de *compliance* e enfatiza que cada programa deve ser constituído conforme especificidades de cada empresa e os seus riscos identificados por atividade. Esses autores defendem que a gestão deve perpassar todas as atividades da empresa com intuito de se munir e ter acesso às informações para organizar estratégias voltadas para as questões de mitigação de riscos. Giovanini (2014) destaca a importância da isenção de interesses pessoais e independência nas análises a fim de evitar distorções em relação ao verdadeiro propósito.

A KPMG (2015) comenta que o gerenciamento de riscos de *compliance*, a nível de cenário brasileiro, passa por um refinamento relacionado ao crescente número de exigências em consequência da rotina e das especificidades dos negócios, atrelado à constante criação e atualização de novas legislações e regulamentos. Giovanini

(2014) corrobora a informação que os riscos de *compliance* vão diferir de acordo com as organizações, seus mercados de atuação, os produtos, serviços e partes interessadas com que mantém seus relacionamentos. Nesse sentido, as principais ações voltadas para mitigação de riscos foram discutidas com os entrevistados.

Uma das principais ações é você formatar um código de conduta que realmente reflita os valores da empresa, os princípios básicos de bom comportamento, não somente empresarial, mas também pessoal, de cidadania. Que a empresa tenha essa representatividade em estabelecer ferramentas que as pessoas se sintam livres para serem os guardiões da conduta da organização como canal de denúncia. Uma das ações que a gente vem implementando, muito além do canal aberto, é você ter o Comitê de Ética pra poder decidir isso de forma colegiada. Então, o *compliance* atua com o recebimento da denúncia e o tratamento dela, mas ela não decide sozinha. Ela traz um órgão colegiado que você pode trazer o presidente. É assim, uma pessoa independente, traz níveis hierárquicos de acompanhamento, que se tiver uma denúncia do presidente ele não vai precisar saber no comitê. Ter um órgão do conselho também participando disso. Então, se você cria toda essa estrutura de acompanhamento e de gestão e no pós-pandemia, provavelmente vai fortalecer mais isso. Usar inteligência artificial (IA), dados para que você não seja muito burocrata, pois acabou que existem alguns setores de *compliance* muito burocratas travando processos. (Entrevistado 1).

Ishikawa e Alencar (2020) ratificam o entendimento de que o uso de inteligência artificial pode aplicar um sistema de modelagem preditiva, capaz de identificar padrões de ações suspeitas e prevenção a evento de fraudes, apoiando a detecção de anormalidades em perfis distintos, definindo o que seria um comportamento corriqueiro e um incomum. Nesse aspecto, esse recurso tecnológico pode apoiar as análises de uma área de *compliance*.

Vale enfatizar que a comunicação foi a segunda ação voltada para mitigação de riscos. No transcorrer da entrevista outras ações mitigadoras foram pontuadas: “*diagnóstico de risco de relacionamento com órgão ou pessoas públicas ou pessoa politicamente exposta. Norma, política e procedimento, canal de denúncia, investigações efetivas, due diligence de integridade com terceiros e por fim recursos de software e hardware com inteligência artificial*”. A Tabela 1 compila as ações mais relevantes para esse processo.

Tabela 1 - Sugestões de ações mitigadoras de riscos de *compliance*.

Entrevistados	Descrição das ações mais relevantes
1	– Estruturar uma área voltada para a gestão de riscos e outra voltada para a gestão do <i>compliance</i> para acompanhar o canal de denúncia.

- 2 – Construir um código de ética contendo os riscos do seguimento que a empresa atua, estabelecer comunicação efetiva ao alcance de todos, elaborar normas, políticas, procedimentos internos, criar canal de denúncia.
- 3 – Criar código de ética, políticas e procedimentos, controles internos.
- 4 – Revisar código de conduta, realizar treinamentos, comunicar melhor as ações do *compliance*, estruturar canal de denúncia mais eficiente.
- 5 e 6 – Realizar avaliação de risco, estruturar código de conduta, políticas e instituir controles internos.

Fonte: os autores (2023).

4.3 Impactos da Gestão do *Compliance* na Implantação do Programa

Os entrevistados foram questionados sobre a opinião deles acerca dos impactos da gestão de *compliance* no desempenho dos negócios das empresas. De modo geral, os entrevistados comentam a otimização dos processos e a sustentabilidade dos negócios.

O *compliance* atualmente é uma maneira de se aumentar a produtividade das organizações considerando a cultura de fazer o que é certo. O fato de se fazer o certo, com certeza vai trazer retorno no futuro, para a organização. (Entrevistado 1).

O *compliance* está lá para assessorar, para auxiliar o negócio não é uma atividade de auditoria, não é uma atividade policialesca, então o *compliance* vai auxiliar o desempenho na medida que o *compliance* é entendido como parceiro. (Entrevistado 5).

Entende-se que o *compliance*, dentro de cada negócio, deve fornecer suporte para a sustentabilidade e o desempenho organizacional. Essa área deve atuar de forma colaborativa, atentando-se com o que está acontecendo no mercado globalizado. Deve envolver as melhores práticas, aplicando-as no ambiente empresarial e adentrando na cultura das organizações de modo a impactar no estratégico (DINIZ, 2014; GIONANINI, 2014; MORAIS; ABDALA; REBELATTO, 2021; NEVES, 2018).

Um dos entrevistados traz dois pontos de vista. Primeiro uma percepção inicial de considerar o *compliance* como causador de uma performance: *“mais lenta para os negócios da empresa em decorrência dos mecanismos de cuidados que são aplicados evidentemente”*. O segundo impacto refere-se à *“visão mais adequada, a visão que realmente eu reputo ser a real e concreta e verdadeira que é a visão*

sistêmica do compliance associado aos negócios da empresa. Evidente que nesse caso o compliance mitiga os riscos de perda financeira em no mínimo 5% para qualquer empresa” (Entrevistado 2). Tal relato é sustentado por Mota, Santos e Pagliato (2018) quando comentam que uma gestão efetiva traz melhorias e benefícios para a organização, garantindo a conformidade interna dos processos e a sustentabilidade dos negócios.

Tudo isso diz respeito à construção natural do impacto da gestão de compliance chamado aculturação da transparência, da ética, da integridade da gestão. Isso gera uma gestão mais cuidadosa. Uma gestão mais cuidadosa, frutifica. Hoje em dia sabemos quanto custa a imagem de uma organização, quanto tempo demora para construir e quanto demora para perder. Durante a operação Lava Jato, grandes organizações passaram pelo problema e conseguiram resolver. Consolidaram-se de maneira ética e íntegra. Tiveram empresas que não conseguiram em decorrência desse impacto e entraram em recuperação judicial. Hoje não existem mais. (Entrevistado 2).

Esse cenário expõe a importância da aprendizagem onde as organizações procuram aprender com os seus erros e fracassos, inclusive de terceiros, buscando atuações mais efetivas e resolutivas. As empresas que não conseguem reaprender, geralmente não se sustentam no mercado.

O primeiro impacto é a construção do mindset, principalmente da linha estratégica e gerencial da empresa com relação aos riscos. Tradicionalmente as empresas se preocupam com riscos financeiros, se vai dar lucro, se vai dar resultado, se vai dar prejuízo. Então essa construção do programa com áreas estratégicas e gerenciais da empresa, muito próxima da área responsável, faz com que o próprio gestor ou executivo da empresa já comece a aprender a desenvolver o seu mindset baseado em riscos. Com isso as decisões são tomadas com base levando em consideração os resultados financeiros, mas também os danos e as consequências de uma conduta não compliance. (Entrevistado 3).

Destaca-se ainda o relato a seguir que mostra os impactos dos programas de *compliance*, para além do financeiro. Os benefícios envolvem também a prevenção de danos associados aos riscos psicossociais presentes na maioria das organizações.

O compliance contribui para um ambiente mais sadio, sem assédio, sem discriminação. Com isso tem a máxima: trabalhador que trabalha feliz produz mais. Então, o compliance contribui para um ambiente de trabalho saudável e para uma relação interpessoal no trabalho também mais saudável. (Entrevistado 6).

Em sintonia com o relato anterior, Comar (2019) defende que a adoção do *compliance* pode impactar na redução de práticas assediadoras e no fomento de um ambiente

saudável e favorável, não somente à integridade do trabalhador, mas também na preservação da organização. Nesse sentido, Mazucatto (2017) também associa o *compliance* ao cuidado com a saúde psicológica do profissional no seu ambiente laboral.

4.4 Absorção do *Compliance* na Cultura Organizacional

O acompanhamento dos processos de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento são importantes na gestão da cultura. Nesse sentido, os entrevistados foram questionados sobre a opinião deles se a cultura organizacional estava de fato absorvendo o *compliance*.

Sim, eu entendo que sim. Quando iniciamos um programa de *compliance* iniciamos o acultramento da organização. Iniciamos esse impacto importante de upgrade para organização. Eles começam a ser ministrados, educados, treinados, influenciados, monitorados. Então, quando falamos de cultura organizacional é claro que a cultura organizacional está muito atrelada ao perfil da alta direção. Evidentemente que qualquer programa de *compliance* depende “tone at the top”, ou seja, do apoio da alta direção, da maneira que a alta direção define a linha de atuação, a importância dos assuntos, os valores da organização. É claro que temos que ser bastante ativos em relação a propositura de implantação para que a grande maioria se consolide e seja aculturada. Claro que nesse processo de acultramento existem fases. Maturidade depende de tempo. Por isso a prevenção, detecção e resposta é um processo de melhoria contínua, chamado PDCA, que as pessoas gostam de utilizar um pouco a palavra associando ao sistema. Não é um PDCA especificamente, mas nós podemos ir associando, às vezes, ao próprio processo, ao próprio sistema. Então porque os pilares são sistêmicos, essa é a razão pela qual a integridade é um processo de melhoria contínua. (Entrevistado 2).

Segundo Lobo e Ferreira (2022, p. 199) a implementação de programas de *compliance* no âmbito público e privado requer, entre diversos itens, treinamento institucional e o apoio incondicional da alta direção, corroborando o entendimento do entrevistado 2. Inclusive, os autores reafirmam que, a partir da capacitação dos indivíduos e comprometimento dos dirigentes, é possível exercer substancial mudança na cultura, ou seja, na forma de pensar e agir dos trabalhadores e, por conseguinte, exercer uma governança capaz de mitigar riscos aos seus colaboradores e administradores de modo efetivo.

Já o Entrevistado 3 apresentou uma opinião considerando sua experiência em diferentes empresas. E, na sequência, compartilhou a oportunidade de ver, em geral, o processo de fortalecimento da cultura e da aprendizagem organizacional.

De forma geral a minha experiência profissional em projetos, onde há perspectiva de programa efetivo, a gente consegue ver de fato a construção dessa cultura organizacional. Claro que você não constrói uma cultura da noite para o dia, isso é um trabalho de médio/longo prazo, mas de forma geral os resultados atingidos no curto prazo acabam fomentando e motivando essa melhoria contínua do programa para o seu crescimento, desenvolvimento e, de forma geral, a cultura tende a se formar pouco a pouco.

(...) Talvez numa velocidade um pouco mais lenta do que a gente gostaria, mas se você pegar o contexto social do nosso país, desde à época da colonização até hoje, onde certos usos e costumes estão consolidados na nossa formação e que você tem uma dificuldade, às vezes, de perceber que furar uma fila é um desvio ético". Em algumas organizações que passei, percebi que você faz um senso das consultas ano a ano e você percebe uma crescente. Isso é muito bom, porque denota que a cultura organizacional, de fato, está observando o compliance, o fazer corretamente.

Por fim, cabe registrar que a cultura de *compliance* é importante e tem como função influenciar, tanto a força de trabalho, quanto fornecedores e demais parceiros que se relacionam com a organização. Registre-se que a alta direção tem como obrigação disseminar essa cultura e disponibilizar os recursos necessários para a aprendizagem do grupo (NEVES, 2018; SCHEIN, 2004). Assim, deve-se entender que o programa de *compliance* deve envolver o comprometimento da instituição em assentir conceitos, padrões internos, legislações, políticas, regimentos etc. Como definido por Cook e Tanow (1996), a aprendizagem organizacional envolve a apropriação e manutenção das novas práticas para mudança coletiva real.

4.5 Boas Práticas na Implantação do *Compliance*

No tocante às boas práticas de implantação do *compliance*, os entrevistados trouxeram contribuições para o bom funcionamento e a efetividade do programa. Dentre as mais relevantes, foram citados:

4.5.1 Canal de Denúncia Externo

Com relação a decisão de ter um canal de denúncia interno ou externo, isso pode variar muito de organização para organização em relação ao custo, a cultura da

organização, se é mais fechada ou mais aberta, em relação a forma de lidar com essas situações das denúncias, se a organização tem o viés político e se preocupa muito com o risco de vazamento de alguma informação por terceiros ou pelo simples fator do canal ser externo e muitas vezes a empresa terceira ter que preservar o anonimato do denunciante, mesmo em situações que envolvam uma relação contratual. Um canal de denúncia aberto, também conhecido como canal externo, gerenciado por uma empresa terceira, traz mais imparcialidade, independência e segurança ao processo, preservando a neutralidade das apurações e proporciona segurança aos envolvidos (DELOITTE, 2018).

4.5.2 Comitê de Ética

Outro ponto importante trazido foi a questão de a presença do Comitê de Ética para a decisão ocorrer de forma colegiada. Essa questão é importante porque vai garantir que essa decisão não seja rotulada como imparcial e direcionada, pois teve o olhar de outros profissionais que compõem o comitê numa ótica de multidisciplinaridade, em que cada membro do comitê contribui, neste caso, embasado em suas próprias observações e considerando os seus conhecimentos.

4.5.3 Gerenciamento de Risco

Cabe registrar que de nada adianta você estruturar um programa de *compliance* sem que antes se faça uma análise de quais riscos de *compliance* a organização está exposta, para que no decorrer no projeto de implantação do *compliance* esses riscos sejam identificados, analisados, tratados e monitorados. Assim, cabe informar que “a gestão adequada dos riscos é condição fundamental para o sucesso da organização e, por isso, passou a ocupar lugar de destaque na gestão da empresa” (GIOVANINI, 2014, p.61).

4.5.4 Padrões Inexequíveis

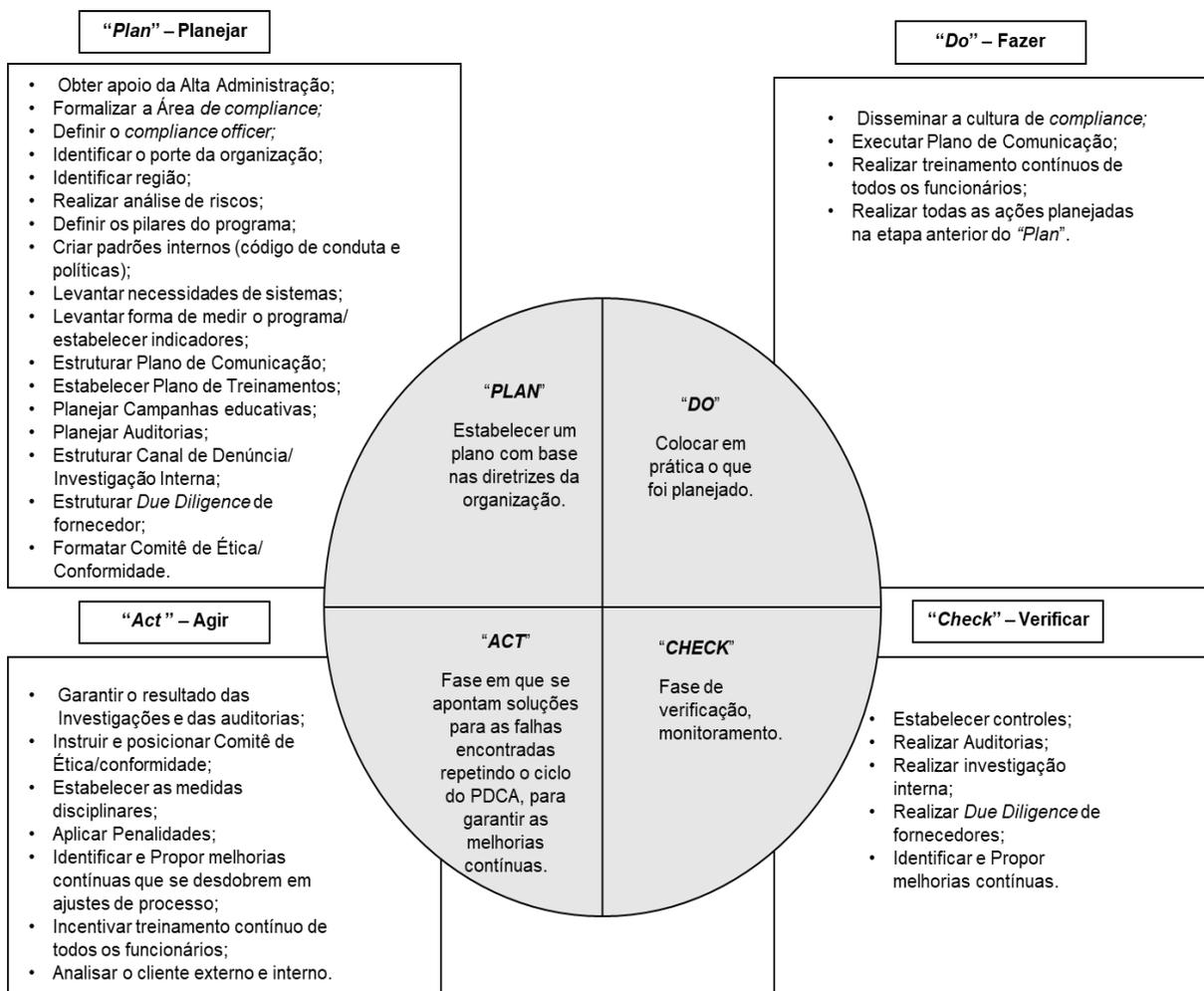
Há de se observar que todo programa de *compliance* precisa de normas internas e políticas para que se consiga estabelecer uma cultura organizacional voltada para o *compliance*. Por esse motivo é de fundamental importância instituir padrões e revisá-los, sempre com um olhar de melhoria de processo. Para tanto, o entrevistado 6 se posiciona de forma contundente: “*Não crie uma regra que você não possa cumprir, a regra tem que estar adequada à sua análise de risco, mas você não pode desvincular da cultura da sua organização*”. Vale ponderar que também não adianta instituir uma quantidade considerável de padrões internos na organização, que muitas das vezes não são disponibilizados e nem são divulgados para o fácil acesso e manuseio do empregado, o que prejudica a efetividade do programa.

4.6 Proposta de PDCA da Implantação do Programa de *Compliance* e Desafios para os Profissionais da Área

O PDCA trata-se não apenas de uma ferramenta organizacional, mas de uma filosofia atrelada à melhoria contínua (GAYER, 2020). O PDCA surge em um contexto organizacional de mudanças, desafios e, conseqüentemente, de intenso avanço no alcance da qualidade total (MELLO, 2011). O conceito de melhoria contínua (Kaizen), com foco no cliente e no envolvimento dos funcionários, passou a integrar a estratégia da empresa para sua sobrevivência. De acordo com Mello (2011, p. 29), o precursor desse método, Edwards Deming, enfatizava o permanente treinamento dos profissionais de tal modo que esse e outros recursos e conceitos integrassem a estratégia e cultura das organizações, garantindo a permanente busca por melhorias. Também é conhecido como ciclo de Shewart em homenagem Walter Shewart que, possivelmente, foi o primeiro a trazer a ideia do que se tornaria o PDCA na década de 50. Conforme Pietrzak e Paliszkiwicz (2015), há clara necessidade das organizações em vincular a aprendizagem organizacional à estratégia empresarial. Sob essa ótica, é possível verificar o alinhamento entre a essência filosófica do PDCA com a abordagem da aprendizagem organizacional no enfrentamento de situações adversas e desafiadoras.

Assim, de forma sintetizada, a implantação do programa de *compliance* pode ser melhor compreendida por meio do ciclo do PDCA apresentado na Figura 1. Na linha da implantação o “programa de *compliance* é: algo organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos” (SERPA, 2016). A Figura 1 pontua as principais ações envolvendo as etapas desde o planejar (estabelecer um plano com base nas diretrizes da organização), o fazer (colocar em prática o que foi planejado), o agir (fase em que são apontadas soluções para as falhas encontradas) e o verificar (fase de verificação/monitoramento).

Figura 1 - Proposta de estruturação de implantação de programa de *compliance* por meio de um PDCA.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Como mostra a Figura 1, esse roteiro de ações serve de guia para os profissionais responsáveis pela implantação e gestão da área de *compliance*, ou seja, deve funcionar como um guia orientativo, para o cumprimento das macroetapas. Nesse sentido, é esperado que a prática do PDCA integre a cultura organizacional a partir da obtenção de conhecimento e o seu compartilhamento, ou seja, constituindo a aprendizagem organizacional, como descrito por Zangiski, Lima e Costa (2009). Por meio do PDCA, é possível alcançar maior desempenho e eficiência nas ações, tarefas e processos para a implantação de programas de *compliance*.

Para isso, a equipe de *compliance* também deve ter o apoio da alta administração para estruturar o seu planejamento abrangendo todos os objetivos a serem alcançados para a implantação, o retrato dos processos pautados no mapeamento e análise de riscos de *compliance* que a organização está exposta, assim como a elaboração de código de conduta, de políticas e demais padrões internos (GIOVANINI, 2014). Assim, muitos desafios existem para aqueles profissionais que trabalham com *compliance* no ambiente corporativo. A Tabela 2 apresenta o relato dos participantes da pesquisa.

Tabela 2 - Principais desafios sinalizados para o profissional de *compliance*.

Entrevistados	Principais desafios sinalizados
Profissional 1	- Ter flexibilidade e equilíbrio para não travar o negócio. Saber lidar com uma área multidisciplinar
Profissional 2	- Dar manutenção ao programa mantendo a temática em evidência. - Criatividade e uso de ferramentas.
Profissional 3	- Desafio de ordem gerencial: as áreas de <i>compliance</i> são enxutas, tradicionalmente são poucos profissionais e muitas funções e ai acaba que a atividade é muito dinâmica, são vários processos e o profissional de <i>compliance</i> fica muito atarefado.
Profissional 4	- Ter habilidades pessoais, boa comunicação, compreender a natureza da organização que faz parte.
Profissional 5	- O profissional tem que buscar capacitação, ser curioso e ter experiência prática.
Profissional 6	- Estabelecer controles dentro da empresa. - Ter um comportamento ético. Fazer o que é certo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Como pontua a Tabela 2, os profissionais do *compliance* devem buscar capacitação para apreender a prática da atividade na atualidade, considerando o cenário que está inserido e as particularidades de cada organização. Esses profissionais precisam saber lidar com esses desafios, com as responsabilidades e os entraves que a própria atividade coloca, ter habilidades de comunicação alcançando todos os colaboradores e dirigentes, assim como clientes externos, para que assim possam fortalecer a aprendizagem. Isso requer um claro alinhamento entre os objetivos estratégicos organizacionais com as competências individuais dos profissionais. Assim, é possível estabelecer um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento e da aprendizagem e, com isso, arraigar os valores de *compliance* na cultura da organização (TAKAHASHI, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo sugerem que a implantação do *compliance* contribui para o desempenho do negócio, fortalecendo a sua imagem perante os *stakeholders* e minimizando riscos, principalmente quando seus valores são disseminados pela cultura organizacional aprimorando sua capacidade de aprendizagem organizacional. Entretanto, os principais resultados mostram que ainda há a necessidade de superar alguns desafios estruturantes para que o *compliance* seja visto como uma função colaborativa e com isso fortalecer a gestão dos negócios. Assim, foi proposto um PDCA com sugestões de ações estruturantes para a implantação de programas de *compliance*, que considere a cultura e aprendizagem organizacional de cada empresa. Em relação às ações que as organizações realizam para mitigar os riscos de *compliance*, os principais resultados apontaram para a importância de construir um código de ética contemplando os riscos do seguimento que a empresa atua. Incorpora ainda a criação de normas, políticas, controles e procedimentos internos, o estabelecimento de um canal de comunicação com amplo alcance, a realização de treinamentos dos funcionários e a estruturação de um eficiente canal de denúncia. O *compliance* tem um papel de assessoria e não deve ser confundido com uma atividade

de auditoria. Atributos como flexibilidade e equilíbrio, criatividade, comunicação, conhecimento da empresa, conhecimento da legislação, experiência, conduta ética foram apontados pela amostra como importantes para o profissional que atua com *compliance*.

Quanto aos impactos na cultura das empresas, os resultados apontaram que o *compliance* pode mitigar riscos e trazer ganhos na gestão de processos. Contudo, para alcançar tais impactos, a empresa precisa absorver sistemicamente o *compliance* em sua cultura, uma estratégia necessária, mas ainda desafiadora para inúmeras organizações. Muitas empresas adotam programas de *compliance* que não conseguem ser absorvidas na cultura organizacional por meio do aprendizado e, com isso, não cumprem efetivamente com seu propósito. Foi discutido e recomendado que o acultramento do *compliance* seja aplicado de tal forma que envolva todos os níveis hierárquicos da instituição, assim como os diferentes profissionais que representam a organização. Em suma, ficou evidente que a efetividade da implantação do *compliance* está fortemente associada à importância e à energia que a alta administração disponibiliza nesse processo e o quanto a prática da aprendizagem organizacional esteja relacionada ao processo, sendo essencial o comprometimento de toda a força de trabalho.

É importante destacar algumas limitações deste estudo. Vale mencionar que o fato de a entrevista estar sendo gravada através de áudio, em formato *on line* e devidamente autorizada pelo entrevistado, ensejam possibilidades de interferências nas respostas. Esse contexto pode ter ocasionado uma limitação na espontaneidade desses profissionais dificultando respostas mais concisas. Ainda sim, o seu tempo estimado pode ter sido insuficiente para que esses profissionais trouxessem toda a sua experiência com riqueza de detalhes. Nessa linha, seguiu-se a dificuldade para agendamento das entrevistas. Ademais, mesmo com a garantia do caráter sigiloso em relação às informações constantes na temática, foi necessária a insistência por um período, por parte do pesquisador, para agendar e realizar as entrevistas.

Sugere-se que novas pesquisas ampliem a amostra, incluindo trabalhadores de base em empresas com *compliance* implementado, não se restringindo apenas aos gestores de *compliance*, e, também, utilizando estudos de caso. Por fim, futuros

trabalhos podem se debruçar em ambiências específicas para comparações. Adicionalmente recomenda-se que pesquisas futuras também testem o PDCA do *compliance* para implantação desses programas analisando sua efetividade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Lucinéia Aparecida Vieira de. **Aplicabilidade do compliance nas organizações públicas**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté, Taubaté, 2017.

ANTONACOPOULOU, Elena P. **Organizational learning for and with VUCA: learning leadership revisited**. Teoria e Prática em Administração, v. 8, n. 2, p. 10–32, 2018.

ANTONACOPOULOU, Elena P.; SCHEAFFER, Zachary. **Learning in crisis: rethinking the relationship between organizational learning and crisis management**. Journal of Management Inquiry, v. 23, n. 1, p. 5–21, 2014.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; SOUZA, Elisabeth Regina Loiola da Cruz. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. R. Adm, v. 39, n.3, p. 220-230, 2004.

BATISTA, Maisa Martins dos Santos; WISNIEWSKI, Maurício. **Governança corporativa e compliance: em busca do entendimento para a melhora no desempenho**. Anais da Jornada Científica dos Campos Gerais, 2019. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/jornada/article/view/1551>. Acesso em: 03 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em:

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=8420&ano=2015&ato=e9dcXT610dZpWT35f> . Acesso em: 31 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em 04 abr. 2020.

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Guia para Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia para Programas de Compliance.** Brasília, DF. 2016. Disponível em: http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoesinstitucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf. Acesso em: 02 abr, 2020.

COOK, Scott. D. N.; YANOW, Dvora. Culture and organizacional learning. *In*: M. D. Cohen, & L. Sproull. Organizational learning (organization Science) p.374-390. Califórnia, London: Sage, 1996.

CRESWELL, John. Ward. (2010). **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010

COMAR, Rodrigo Thomazinho. **A instituição da política de compliance como forma de prevenção ao assédio moral no ambiente de trabalho.** Raízes Jurídicas, v. 2, n. 9, p. 52-71, 2019.

DANON JUNIOR, I.; PEREIRA-GUIZZO, C. S.; NOGUEIRA, T. B. R. Compliance no contexto de inovação: uma revisão da literatura internacional. *In*: **Anais do V Simpósio Internacional de Inovação e Tecnologia.** São Paulo: Blucher, 2019.

DELOITTE. **Pesquisa Integridade Corporativa no Brasil. Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos, 2018.** Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL_ICC_Publica%C3%A7%C3%A3o_v09.pdf. Acesso em: 27 mar. 2021.

DINIZ, Eduardo Saad. **A criminalidade empresarial e a cultura de compliance.** Revista Eletrônica de Direito Penal, v.2, n. 2, p. 112-120, 2014.

GAYER, Jéssika Alvares Coppi Arruda. **Gestão da qualidade total e melhoria contínua de processos.** Curitiba: Contentus, 2020.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática.** São Paulo: Lec, 2014.

GLOECKNER, Ricardo Jacobsen; SILVEIRA, Felipe Lazzari. (2020). **A transnacionalização da corrupção e a instrumentalização política do processo penal.** Revista Brasileira De Direito Processual Penal, v. 6, n. 3, p. 1135–1174, 2020.

INSTITUTO DE INTEGRIDADE COMPLIANCE. **O que é compliance?** Disponível em: <https://integridade.org/2019/03/08/o-que-e-compliance/>. Acesso em: 04 abr. 2020.

ISHIKAWA, Lauro.; STRASSER, Francislaine de Almeida Coimbra. **Construindo a confiança por meio de um sistema de compliance efetivo.** Revista Pensamento Jurídico, v. 14, n. 3, p. 1-31, 2020. Disponível em: <https://fadisp.com.br/revista/ojs/index.php/pensamentojuridico/article/view/251>. Acesso em: 03 jun. 2023.

ISHIKAWA, Lauro; ALENCAR, Alisson Carvalho de. **Compliance inteligente: o uso da inteligência artificial na integridade das contratações públicas.** Revista de Informação Legislativa: RIL, v. 57, n. 225, p. 83-98, 2020. Disponível em: http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/57/225/ril_v57_n225_p83. Acesso em: 03 jun. 2023.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, 2015.** Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2019/10/pesquisa-maturidade-compliance.html>. Acesso em: 03 jun. 2023.

LOBO, Márcia Germana Alves de Araújo; FERREIRA, Marcelo Benetele. **Implantação de compliance no setor público brasileiro: uma revisão de literatura.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 11, p. 191-207, 2022.

MAZUCATTO, Isadora. Gomes. **Assédio moral no ambiente de trabalho: compliance como instrumento de mitigação de ocorrências.** Raízes Jurídicas, v. 9, n. 2, p.173-192, 2017.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de Melo; LIMA, Adilson Celestino de. **Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade compliance como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil.** Revista Ambiente Contábil, v. 11, n. 1, p. 280-304, 2018.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade.** São Paulo: Pearson, 2011.

MORAIS, Gabriel Guimaraes; ABDALA, Etienne Cardoso; REBELATTO, Daisy Nascimento. **Remuneration Strategies related to Charles Handy's cultural typology: a case study in a small digital market business in remote work.** Brazilian Journal of Operations & Production Management, v. 18, n. 2, 2021.

MOTA, Camila Marques Andrade; SANTOS, Ticiane Bezerra; PAGLIATO, Wagner. **Compliance: tendência mundial na prevenção de riscos e combate à corrupção. 2018.** Disponível em: <https://www.sindcontsp.org.br/wp-content/uploads/2019/08/6c3ae4b2a41137e6c5e855ed1024246f.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2023.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance empresarial: o tom da liderança: estrutura e benefícios do programa.** São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

PIETRZAK, Michal; PALISZKIEWICZ, Joanna. **Framework of strategic learning: the PDCA cycle.** *Management Science*, v. 10, n. 2, p. 149-161, 2015.

SCHEIN, Edgar. Henry. *Organizational culture and leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

SERPA, Alexandre da Cunha. *Compliance descomplicado: Um guia simples e direto sobre mecanismos de compliance.* Editora: Alexandre da Cunha Serpa, 2016.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis.** *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358, 1983.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.** Curitiba: Intersaberes, 2015.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary; APAYDIN, Marina. A framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity. In: M. Easterby-Smith, & M.A Lyles (Orgs.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.* Wiley: United Kingdom, p. 153-180, 2012.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. **Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento.** *Produto & Produção*, v. 10, n. 1, p. 54 – 74, 2009.