



Fabiana Copello

**Cultura organizacional como elemento
facilitador do programa de *compliance***

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas, do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Março de 2023



Fabiana Copello

**Cultura organizacional como elemento
facilitador do programa de *compliance***

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio à Comissão Examinadora abaixo:

Profa. Patrícia Amélia Tomei
Orientadora
PUC-Rio

Profa. Adriane Domingues Quelhas
Universidade Federal Fluminense – UFF

Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte
PUC-Rio

Rio de Janeiro, 13 de março de 2023

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Fabiana Copello

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Atua como líder de *compliance* em uma multinacional.

Ficha Catalográfica

Copello, Fabiana

Cultura organizacional como elemento facilitador do programa de compliance / Fabiana Copello; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2023.

87 f.: il. color.; 30 cm

Dissertação (mestrado) –Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2023.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Cultura organizacional. 3. Compliance. 4. Cultura de compliance. 5. Programa de compliance. 6. Governança corporativa. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

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

Resumo

Copello, Fabiana; Tomei, Patrícia Amélia. **Cultura organizacional como elemento facilitador do programa de *compliance***. Rio de Janeiro, 2023. 87p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Dez anos após a Lei Anticorrupção, as organizações brasileiras vivem o seu maior desafio: fomentar e manter uma cultura de *compliance* no seu ambiente organizacional. O programa de *compliance* deve adequar as práticas empresariais de governança corporativa aos requerimentos da Lei Anticorrupção brasileira nº 12.846/2013 (BRASIL, 2013) e ao Decreto nº 11.129/2022 (BRASIL, 2022), responsável por regulamentar a referida lei. A implementação do programa de *compliance*, não se limita a um requerimento legal para reduzir multas e penalidades, mas sim uma forma de minimizar o risco de integridade, fortalecer a reputação e se destacar em mercados cada vez mais globalizados, competitivos, exigentes e tecnológicos. Embora direcionado e detalhado pela legislação, o processo de construção, implementação e manutenção de programas de *compliance* pode variar, sendo modelado de acordo com as diferentes culturas organizacionais. Portanto neste trabalho, a partir de uma pesquisa qualitativa e exploratória com especialistas de *compliance*, se identificam: (i) quais elementos da cultura organizacional contribuem para a internalização de práticas e comportamentos de uma cultura de *compliance* nas organizações e (ii) como esses elementos da cultura organizacional influenciam na maturidade de um modelo de cultura de *compliance*. Dentre os resultados encontrados, identificamos e nomeamos sete elementos essenciais que contribuem para a internalização do valor *compliance* na cultura organizacional e demonstramos como esses elementos influenciam os estágios de maturidade cultural de *compliance*. Adicionalmente, verificamos que culturas organizacionais que possuem aspectos das culturas criativa, de controle e colaborativa, apresentam um ambiente mais favorável à implementação e efetividade dos programas de *compliance*.

Palavras-chave

Cultura organizacional; *compliance*; cultura de *compliance*; programa de *compliance*; governança corporativa.

Abstract

Copello, Fabiana; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Organizational culture as a facilitating element of the compliance program**. Rio de Janeiro, 2023. 87p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Ten years after the Anti-Corruption Law, Brazilian organizations face their greatest challenge: fostering and maintaining a compliance culture in their organizational environment. The compliance program must adapt corporate governance business practices to the requirements of Brazilian Anti-Corruption Law No. 12,846/2013 (BRASIL, 2013) and Decree No. 11,129/2022 (BRASIL, 2022), responsible for regulating the aforementioned law. The implementation of the compliance program is not limited to a legal requirement to reduce fines and penalties but rather a way to minimize integrity risk, strengthen reputation and stand out in increasingly globalized, competitive, demanding, and technological markets. Although directed and detailed by legislation, building, implementing and maintaining compliance programs can vary, modelled according to organizational cultures. Therefore, in this work, based on qualitative and exploratory research with compliance specialists, the following are identified: (i) which elements of organizational culture contribute to the internalization of practices and behaviours of a compliance culture in organizations and (ii) how these elements of organizational culture influence the maturity of a compliance culture model. Among the results found, we identified and named seven essential elements that contribute to the internalization of the compliance value in the organizational culture and demonstrated how these elements influence the stages of compliance cultural maturity. Additionally, we found that organizational cultures with creative, control and collaborative cultures present a more favorable environment for implementing and compliance programs' effectiveness.

Keywords

Organizational culture; compliance; compliance culture; compliance program; corporate governance.

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Contextualização	12
1.2. Justificativa	17
1.3. Questão de pesquisa	17
1.4. Objetivo geral do estudo	18
1.5. Objetivos específicos do estudo	18
1.6. Relevância do estudo	19
1.7. Delimitação do estudo	20
2. Referencial teórico	21
2.1. Cultura Organizacional	21
2.2. Governança Corporativa	33
2.3. Relação entre cultura organizacional e governança corporativa	39
2.4. Teoria Institucional e o <i>Compliance</i>	45
2.5 <i>Compliance</i> e Cultura de <i>Compliance</i>	47
2.5.1. Programa de <i>Compliance</i>	49
2.5.2. Cultura de <i>Compliance</i> Organizacional	52
3. Metodologia	57
3.1. Tipo de Pesquisa	57
3.2. Seleção de Sujeitos	57
3.3. Perfil das organizações estudadas segundo programa de compliance	58
3.4. A coleta e o Tratamento dos Dados	59
3.5. Roteiro da Entrevista	59

4. Resultados	65
4.1. Dimensão do Programa de <i>Compliance</i>	65
4.2. Dimensão da Cultura Organizacional	67
4.3. Dimensão Compliance e Cultura Organizacional	70
4.4. Elementos da cultura organizacional e a maturidade de um modelo de cultura de compliance	72
5. Considerações finais	80
6. Referências bibliográficas	83

Lista de Figuras

Figura 1 - Elementos de um sistema de gestão de compliance	16
Figura 2 - Estratégica ESG (Environmental, Social and Governance) integrada	19
Figura 3 - Competing Values Framework	24
Figura 4 - Modelo dos três níveis de Schein (1983)	26
Figura 5 - Representação da Cultura Organizacional	30
Figura 6 - Uma síntese conceitual: os 8 Ps da Governança Corporativa	36
Figura 7 - Pilares da análise institucional	46
Figura 8 - Tripé do compliance	48
Figura 9 - Framework do Programa de Integridade CGU	50
Figura 10 - Framework Programa de Compliance da LEC	51
Figura 11 - Proposição teórica dos estágios de maturidade de uma cultura de compliance organizacional	76

Lista de Quadros

Quadro 1 - Os maiores escândalos corporativos do século 21	12
Quadro 2 - Manifestações visíveis	27
Quadro 3 - Elementos da cultura organizacional	32
Quadro 4 - Análise dos estudos sobre Cultura Organizacional e Governança Corporativa	41
Quadro 5 - Resumo do perfil das organizações	58
Quadro 6 - Análise da Tipologia Cultural	68
Quadro 7 - Elementos de uma Cultura de Compliance Organizacional	73
Quadro 8 - Estágios de maturidade cultural de compliance	75

Lista de Abreviatura

CGU – Controladoria Geral da União

CVF – *Competing Values Framework*

FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act* ou Lei de Práticas de Corrupção no Exterior

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IQGC – Índice de Qualidade de Governança Corporativa

ISO – Organização Internacional de Normalização

LEC – *Legal, Ethics and Compliance*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OEA – Organização dos Estados Americanos

ONU – Organização das Nações Unidas

PEP – Pessoa Exposta Politicamente

UKBA – *UK Bribery Act*

1. Introdução

1.1. Contextualização

A preocupação com a integridade das entidades públicas e privadas aumentou nos últimos anos e décadas em decorrência das graves consequências da falta de práticas de governança, como os grandes escândalos da nossa história recente.

O jornal Estadão elencou em 2015, ano do aniversário dos 20 anos de governança corporativa no Brasil, onze grandes casos de fraudes corporativas e corrupção no Brasil e exterior no artigo “Os maiores escândalos corporativos do século 21”¹, conforme quadro 1 a seguir, a fim de ilustrar a constante necessidade de implementação de bons controles e mecanismos de prevenção às fraudes corporativas. Após 2015 tivemos outros casos relevantes, principalmente no Brasil, como os das empreiteiras Odebrecht, Andrade Gutierrez e Queiroz Galvão.

Quadro 1 - Os maiores escândalos corporativos do século 21

Ano	Empresa / Caso	País	Indústria
2001	Enron	Estados Unidos	Energia
2002	WorldCom	Estados Unidos	Telecomunicações
2002	Parmalat	Italiana	Alimentícia
2004	Shell	Inglaterra	Óleo e Gás
2006	Siemens	Alemanha	Conglomerado Industrial
2006	Banco Panamericano	Brasil	Financeira
2008	Madoff	Estados Unidos	Financeira
2008	Lehman Brothers	Estados Unidos	Financeira
2012	OGX	Brasil	Óleo e Gás
2014	Petrobras	Brasil	Óleo e Gás
2015	Volkswagen	Alemanha	Automobilística

Fonte: elaborado pela autora (2022).

¹<https://pt.slideshare.net/GilbertoPorto2/investig-fraudes-est-casos-iii-os-maiores-escandalos-corporativos-do-seculo-21-estadao>, 2015. O artigo original do Estadão não está mais disponível.

Os principais marcos relacionados à legislação anticorrupção no mundo são:

- 1977: entrou em vigor nos Estados Unidos a lei federal *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) ou Lei de Práticas de Corrupção no Exterior, que é considerada a lei pioneira de combate à corrupção no exterior.
- 2010: o Reino Unido promulgou a *UK Bribery Act* (UKBA), que é considerada uma das leis de combate à corrupção mais rígidas do mundo, que pune inclusive, a corrupção privada.
- 2002: a Organização das Nações Unidas (ONU) desenvolveu o Pacto Global contra a corrupção, destinado à comunidade empresarial internacional.

A Lei Anticorrupção brasileira nº 12.846/2013 (BRASIL, 2013), também conhecida como Lei da Empresa Limpa, foi sancionada em 2013 a partir de pressões de convenções internacionais, conforme a seguir.

- Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) contra a corrupção;
- Convenção Interamericana Contra a Corrupção da Organização dos Estados Americanos (OEA);
- Convenção do Combate à Corrupção de Funcionários Públicos e Estrangeiros em Transações Comerciais e Internacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Como signatário dessas convenções internacionais, o Brasil precisava cumprir as disposições dessas convenções. Para isso, precisou aprovar a lei anticorrupção brasileira, a qual já possuía um projeto de lei desde 2010.

O Decreto nº 8.420/2015 (BRASIL, 2015), que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e regulamentou a referida lei, estabelece no capítulo IV, intitulado de Programa de Integridade, parâmetros e diretrizes para implementação de um programa de compliance efetivo e em conformidade com a legislação anticorrupção vigente.

Ainda em 2015, a Controladoria-Geral da União (CGU) publicou o documento “Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas” detalhando as diretrizes e orientações para construção e implementação de um programa de

compliance de acordo com a Lei Anticorrupção e a portaria nº 909, que estabeleceu critérios para avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas.

Em julho de 2022, o Governo Federal publicou o novo Decreto nº 11.129/2022 (BRASIL, 2022), regulamentando a Lei da Empresa Limpa e revogando o antigo Decreto Federal de 2015. O Decreto e o documento da CGU denominam o programa de *compliance* como programa de integridade, no entanto, cada organização pode denominá-lo de acordo com as suas políticas e cultura. Podemos observar atualmente nas organizações as seguintes nomenclaturas: programa de *compliance*, programa de integridade, programa de conformidade e programa antissuborno e anticorrupção, sendo programa de *compliance* mais usual.

De acordo com o Art. 56 do capítulo V do novo Decreto nº 11.129/2022² (BRASIL, 2022) – Do Programa de Integridade,

[...] programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - Prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - Fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Vale destacar o objetivo II de um programa de integridade “Fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional”, de acordo com o novo Decreto, está relacionado ao objetivo do presente estudo.

A construção e implementação do programa de *compliance* por uma empresa tem como objetivo principal assegurar que as suas atividades empresariais sejam exercidas em conformidade com a Lei nº 12.846/2013 (BRASIL, 2013), buscando não corroborar com práticas ilícitas ou fraudulentas. Em relação à avaliação da efetividade dos programas de integridade, o novo Decreto Federal nº 11.129/2022 (BRASIL, 2022) trouxe algumas mudanças, entre as quais vale destacar:

² https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm, 2022.

- (i) A necessidade de evidenciar o comprometimento da alta direção por meio da destinação adequada de recursos ao programa de integridade;
- (ii) Maior rigor na gestão dos riscos inerentes às atividades desempenhadas pela pessoa jurídica, incluindo a realização de análises de riscos periódicas e a alocação eficiente dos recursos da pessoa jurídica;
- (iii) Necessidade de realização de diligências apropriadas para a contratação e supervisão de terceiros, agora com menção expressa a despachantes, consultores e representantes comerciais, assim como a pessoas expostas politicamente (PEPs) e seus familiares;
- (iv) A recomendação de realização de diligências e monitoramento para doações e patrocínios³.

Para complementar o arcabouço de orientações, regulamentos e normativos, a *International Organization for Standardization* publicou as normas ISO 37001:2016 e ISO 37301:2021, de Sistemas de Gestão Antissuborno e Sistemas de Gestão de *Compliance*, respectivamente, que normatizam os sistemas de gestão de *compliance* em organizações públicas e privadas (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO, 2021).

A Norma ISO 37301 substitui a ISO 19600 de 2014, trazendo requisitos específicos e não apenas diretrizes, como ocorria na ISO 19600, que devem ser aplicados para a implementação e manutenção de um programa efetivo de *compliance*. Como excelente reforço para o objetivo da presente pesquisa, a Norma ISO 37301 reforça a necessidade de se manter uma cultura de integridade e *compliance*, considerando as necessidades e expectativas das partes interessadas, para se alcançar o sucesso de longo prazo. A Norma ressalta ainda que as práticas e sistemas de *compliance* serão mais sustentáveis se incorporados à cultura, comportamento, atitude e sistemas da organização, colocando a cultura como um dos elementos centrais como a governança e a liderança, conforme figura 1. Vale destacar, que o sistema de gestão de *compliance* proposta pela Norma possui os elementos semelhantes ao de um programa de *compliance*, conforme orientado pelo Decreto e diretrizes da CGU.

³ <https://www.demarest.com.br/publicado-decreto-no-11-129-22-que-regulamenta-a-lei-no-12-846-13-lei-anticorruptao-e-revoga-o-decreto-no-8-420-15/>, 2022.

Embora direcionado e detalhado pelo Decreto, CGU e Normas ISO, o processo de construção, implementação e manutenção de programas de *compliance* pode variar de empresa para empresa, sendo modelado de acordo com as diferentes culturas organizacionais. Existem estudos sobre cultura organizacional e práticas de governança corporativa. No entanto, trazer uma análise mais profunda da relação de cultura com o *compliance*, será de grande relevância para a academia e organizações.

Figura 1 - Elementos de um sistema de gestão de compliance



Fonte: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>, 2022.

1.2. Justificativa

O estudo do tema é oportuno, pois após a Lei Anticorrupção brasileira e os escândalos derivados da Operação Lava Jato, surgiu a necessidade de implementação de departamentos e programas de integridade/*compliance* robustos nas organizações que atuam no Brasil. Adicionalmente, conforme o novo Decreto nº 11.129/2022 (BRASIL, 2022), um dos objetivos do programa de integridade, é fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Como especialista de *compliance* e controles internos, atuando em departamentos de *compliance* e projetos de implementação de programas de *compliance* desde 2014, vivenciei grandes desafios visando adequar empresas às leis internacionais e nacionais anticorrupção. Com essa experiência, entendi que a implementação efetiva requer uma mudança profunda de postura e conduta de toda a organização, principalmente da liderança.

Estudos anteriores demonstraram que programas de *compliance* dificilmente obterão êxito quando o *compliance* se pauta extrinsecamente no interesse legal, como é o caso do incentivo à redução de pena em caso de adoção de programas de *compliance*, esquecendo da criação de uma cultura verdadeira de *compliance* na organização (MELO, H. e LIMA, A., 2019). Os regulamentos, decretos, diretrizes e frameworks passaram a ser secundários e o tema “cultura organizacional” passou a ser o foco e área de interesse das organizações e profissionais da área, pois dela depende a internalização das práticas de compliance no comportamento e decisões do dia a dia das organizações de forma efetiva.

1.3. Questão de pesquisa

A principal questão a ser endereçada com a pesquisa está relacionada com os principais aspectos da cultura organizacional que podem contribuir para a implementação e construção de um programa de *compliance* efetivo, conforme a

seguir: Quais elementos culturais devem ser contemplados para a internalização de práticas e comportamentos de uma cultura de *compliance* nas organizações?

1.4. Objetivo geral do estudo

Com a intenção de gerar valor tangível às organizações, suportando a alta administração na internalização dos comportamentos e práticas de uma cultura de *compliance*, o objetivo principal da pesquisa é compreender quais elementos da cultura organizacional contribuem para a implementação e efetividade dos programas de *compliance* e analisar como esses elementos da cultura organizacional influenciam na maturidade de um Modelo de Cultura de *Compliance* Organizacional (CCO).

1.5. Objetivos específicos do estudo

A fim de atingir o geral, temos como objetivos secundários do estudo:

1. Realizar uma pesquisa bibliográfica exploratória utilizando as Palavras-Chave identificadas.
2. Pesquisar referencial teórico que servirá de base para identificar os critérios de revisão dos elementos que podem contribuir para a implementação e efetividade dos programas de *compliance*: (i) Governança Corporativa e Cultura de Governança: Modelo *Competing Values Framework* (CVF) de Quinn e Rohrbaugh (1983); (ii) Cultura de *Compliance*: O Tripé do *compliance* de Block (2017); (iii) Cultura Organizacional: Modelo de três níveis de Schein (1992); Modelo de Fleury (1989).
3. Elaborar questionário para as entrevistas com profissionais de *compliance* visando: (i) analisar a percepção de profissionais de *compliance* quanto à relevância de determinados elementos da cultura organizacional para a implementação e efetividade de um programa de *compliance*; (ii) analisar a utilização desses elementos nas organizações analisadas; (iii) investigar status do programa de *compliance* nas organizações analisadas.

4. Propor elementos e estágios de maturidade que devem compor um Modelo de Cultura de *Compliance* Organizacional (CCO), a partir das opiniões e experiências compartilhadas por especialistas com programas de *compliance* em diferentes organizações.

1.6. Relevância do estudo

Como contribuição acadêmica, o *compliance* está sendo adotado pelas organizações como uma prática de governança corporativa e conceito fundamental para uma reputação organizacional positiva e gestão do risco de integridade. No entanto, a cultura organizacional como elemento facilitador da cultura de *compliance* ainda é pouco explorada na gestão. A presente pesquisa favorece a proposição de um Modelo de Cultura de *Compliance* Organizacional (CCO).

Como contribuição prática, no cenário atual, no qual a integridade corporativa tornou-se essencial para que as organizações se mantenham relevantes e competitivas, novas práticas de governança devem ser avaliadas e implementadas. Algumas práticas que contribuem para a gestão do risco de integridade ainda são pouco exploradas, em particular o *compliance*, que faz parte do pilar Governança no conceito ESG (*Environmental, Social and Governance*), conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Estratégica ESG (*Environmental, Social and Governance*) integrada



Fonte: <https://www.instagram.com/somosauditores>, 2021.

Adicionalmente, as áreas de *compliance* das organizações se deparam com um grande desafio na implementação dos programas, que é não ter um programa de *compliance* efetivo, ou seja, que está internalizado na sua cultura. Quando a implementação não é efetiva, o programa de *compliance* é chamado “de prateleira”.

Os elementos que devem compor um Modelo de Cultura de *Compliance* Organizacional (CCO), propostos neste estudo, favorecem o fomento e a internalização de uma cultura de *compliance* no ambiente organizacional, facilitando a implementação efetiva dos programas de *compliance*, conforme objetivo do novo Decreto nº 11.129/2022 (BRASIL, 2022).

1.7. Delimitação do estudo

A pesquisa não irá abordar o estudo da ética e da cultura organizacional ética na implementação do programa de *compliance*, assim como as tipologias culturais. O foco deste trabalho é utilizar os elementos culturais como referência para programas de *compliance*. A pesquisa também não se aprofundará nas questões relacionadas à governança corporativa, mas sim os princípios de governança que visam a conformidade com instituições legais e com marcos regulatórios, como o *compliance*.

2. Referencial teórico

Visando alcançar os objetivos da pesquisa, serão apresentados neste capítulo os elementos teóricos para fundamentação do estudo, obtidos através da revisão da literatura em bases de pesquisa como o Anpad Spell, Maxwell e bibliotecas PUC.

O referencial teórico está organizado da seguinte forma: (i) Cultura organizacional; (ii) Governança corporativa; (iii) Relação entre a cultura organizacional e a governança corporativa; (iv) Teoria institucional e *compliance*; (v) *Compliance* e cultura de *compliance*.

2.1. Cultura Organizacional

Cultura organizacional refere-se a um sistema de significado compartilhado mantido por membros, que distingue a organização de outras organizações.

“A cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e de integração interna que, tendo funcionado bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas”. (SCHEIN, 1984, p. 3)

Para Fleury e Fischer (1989), a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder.

A identidade de uma organização é formada pela sua imagem ou reputação, que são as impressões e percepções formadas pelos seus *stakeholders* ao longo do tempo, e pela sua cultura, que está relacionada ao dia a dia da organização.

“Podemos afirmar que os atributos que definem a essência de uma organização, são utilizados como forma de sua representação e possuem maior adesão quando há um entendimento por parte de seus stakeholders de que tais atributos expressam elementos de sua cultura, seus valores e seus princípios”. (ALMEIDA, 2009 p. 219).

De forma prática e simples, a cultura organizacional não é um conjunto mágico de regras que faz com que todos se comportem como a organização gostaria, mas sim um sistema de comportamentos que a organização espera que a maioria das pessoas adote a maior parte do tempo e na maioria das situações. (HOROWITZ, 2021)

Sete características primárias parecem capturar a essência da cultura de uma organização (O'REILLY III et.al. 1991):

- 1. Inovar e assumir riscos.** O grau até o qual os empregados são encorajados a inovar e assumir riscos.
- 2. Atenção aos detalhes.** O grau até o qual se espera que os empregados tenham precisão, análise e atenção aos detalhes.
- 3. Orientação para resultados.** O grau até o qual a gestão centra-se em resultados, em vez de nas técnicas e processos usados para alcançá-los.
- 4. Orientação às pessoas.** O grau até o qual as decisões da gestão levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- 5. Orientação à equipe.** O grau até o qual as atividades de trabalho são organizadas em torno de equipes em vez de indivíduos.
- 6. Agressividade.** O grau até o qual as pessoas são agressivas e competitivas em vez de desconfiadas.
- 7. Estabilidade.** O grau até o qual as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

Quando a cultura é forte, os valores fundamentais da organização são mantidos intensamente e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitam os valores fundamentais, mais forte será a cultura e maior influência sobre o comportamento dos membros porque o alto grau de intensidade e compartilhamento cria um clima de alto controle comportamental.

Segundo Robbins e Judge (2014), a cultura tem as seguintes funções para a organização:

1. A cultura tem um papel de definição de limites e diferencia as organizações;
2. A cultura transmite um senso de identidade para os membros da organização;
3. A cultura facilita o compromisso com algo maior que os interesses individuais;
4. A cultura melhora a estabilidade do sistema social;
5. A cultura é a cola social que ajuda a manter a organização unida, fornecendo padrões para aquilo que os funcionários devem dizer e fazer;
6. A cultura é um mecanismo de produção de sentido e controle, que orienta e condiciona as atitudes e o comportamento dos empregados. A cultura define as regras do jogo.

Ritter (2008) defende que a cultura organizacional possui quatro funções básicas no contexto organizacional:

1. Identificação: propicia aos seus membros conhecer/reconhecer a identidade organizacional;
2. Integração: proporciona um elo entre seus membros de modo a conhecer/reconhecer o que os une;
3. Coordenação: possibilita por meio da aplicação de normas uma maior liberdade de ação e decisão;
4. Motivação: influi e legitima o comportamento de seus membros de forma a buscar o bem comum para atingir os objetivos e metas planejados pela organização.

As funções 5 e 6 segundo Robbins e Judge e as funções 3 e 4 segundo Ritter, são essenciais para implementação de culturas de governança e *compliance*.

Agora que passamos pelos conceitos, características e funções da cultura, vamos abordar alguns modelos de cultura organizacional.

O modelo *Competing Values Framework* (CVF), modelo proposto por Quinn e Rohrbaugh (1981, 1983) e posteriormente desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), relacionando cada quadrante a um tipo cultural. O CVF foi criado para expressar medidas quantitativas de uma variedade de ambientes organizacionais. Apresenta quatro quadrantes que qualificam duas dimensões analíticas contrastantes de estruturas organizacionais e quatro culturas:

1. Flexibilidade e Discrição - Ênfase na flexibilidade e espontaneidade.
2. Estabilidade e Controle - Ênfase na estabilidade, ordem e controle.
3. Foco Interno e Integração - Ênfase na integração, colaboração e união.
4. Foco Externo e Diferenciação - Ênfase na diferenciação, competição e rivalidade.

Figura 3 - *Competing Values Framework*

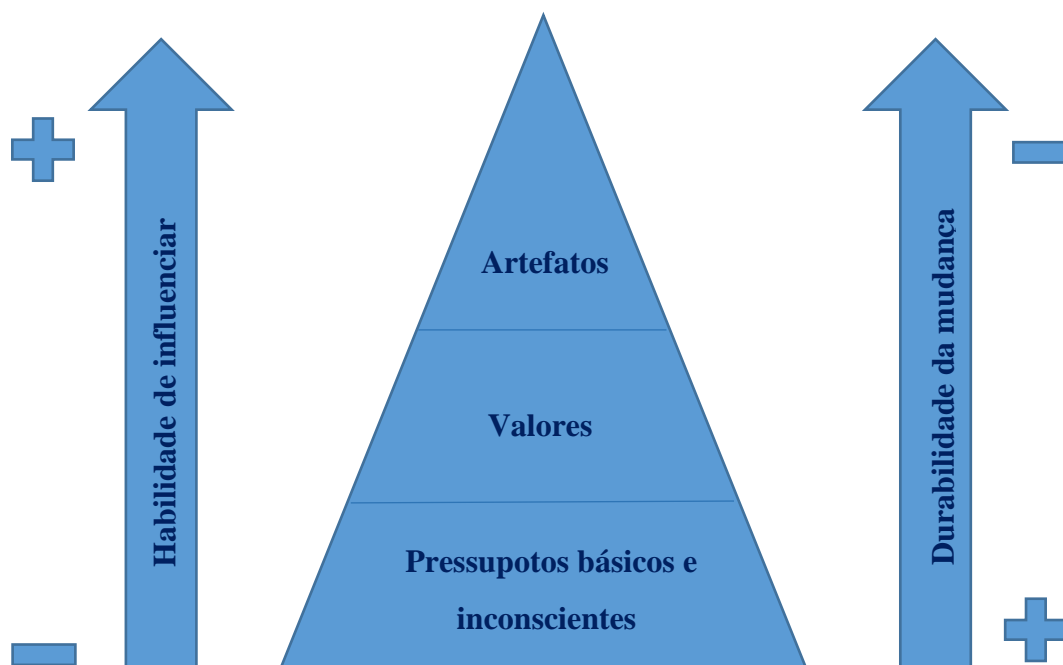
		Flexibilidade e Discrição		Foco Externos e Diferenciação
Foco Interno e Integração		Cultura Clã Orientação Colaborativa	Cultura Adhocracia Orientação Criativa	
	Meios	Coesão, participação, comunicação, capacitação	Adaptabilidade, criatividade, agilidade	
	Fins	Moral, desenvolvimento de pessoas, comprometimento	Inovação e tecnologia de ponta	
		Cultura Hierárquica Orientação Controle	Cultura Mercado Orientação Competição	
	Meios	Processos capazes, consistência, controle de processos e medição	Foco no cliente, produtividade, aumentar a competitividade	
	Fins	Eficiência, pontualidade, bom funcionamento	Participação de mercado rentabilidade, alcance de metas	
		Estabilidade e Controle		

Fonte: CAMERON E QUINN (2006).

- Cultura Clã: orientação para a cultura colaborativa e se caracteriza pela flexibilidade, pelo foco no ambiente interno e pela integração, além de adotar valores e objetivos compartilhados, coesão entre os membros da organização, participação, senso de pertencimento, desenvolvimento de pessoas, trabalho em equipe, programa de envolvimento dos funcionários e compromisso corporativo para funcionários.
- Cultura Adhocracia: orientação para a cultura criativa e se caracteriza pela inovação, priorização da flexibilidade e foco no ambiente externo, fomento do empreendedorismo, criatividade, pioneirismo, foco na criação de uma visão de futuro, ênfase na individualidade, na assunção de riscos, e todos têm grande envolvimento com a produção, com os clientes, com a pesquisa e com o desenvolvimento.
- Cultura Mercado: orientação para a cultura competitiva e se caracteriza pelo foco no ambiente externo. Predominam a competitividade, a produtividade, os objetivos organizacionais, busca por rentabilidade, resultados financeiros e superação de metas.
- Cultura Hierárquica: orientação para a cultura de controle e se caracteriza pela priorização da estabilidade e controle com foco no ambiente interno e integração. Podemos identificar linhas claras de autoridade e regras de tomada de decisões padronizadas.

Um dos modelos mais importantes e conhecidos é o Modelo de Schein (1983), modelo de cultura organizacional desenvolvido no começo dos anos 1980, que tornou-se uma das influências para as teorias de cultura organizacional e se baseia na ideia de que a cultura de uma organização existe em três diferentes níveis, sendo eles: (i) Artefatos; (ii) Valores; (iii) Pressupostos básicos e inconscientes, conforme figura 4.

Figura 4 - Modelo dos três níveis de Schein (1983)



Fonte: Schein (1983) - adaptada pela Autora

De acordo com o Modelo de Schein (1983), os funcionários aprendem uma cultura através da linguagem que utilizam (gírias próprias, jargões, siglas da empresa), símbolos que caracterizam a empresa, histórias compartilhadas por todos, narrações de acontecimentos marcantes da empresa e seus fundadores e rituais. Como exemplo de rituais temos os mais comuns nas organizações que são os rituais de integração (reuniões, cafés da manhã com o presidente, almoços, passeios, confraternizações de fim de ano e etc.) que tentam promover uma maior coesão entre os membros de uma organização e fortalecer a cultura organizacional. À medida que o grupo se torna coeso, ele adquire códigos próprios de identificação, de comunicação, de linguagem e de comportamento, que se traduzem em padrões assumidos e praticados pelos integrantes deste grupo.

Os três níveis do Modelo de Schein (1983) estão descritos a seguir:

- **1º Nível** – os **artefatos visíveis** da cultura organizacional são fáceis de encontrar e identificar, mas nem sempre são decifráveis ou de fácil interpretação, pois como a lógica existente entre os artefatos não é revelada,

ela pode não ser compreendida. Os artefatos visíveis são compostos por elementos como arquitetura, o ambiente físico, as tecnologias utilizadas, a disposição dos locais de trabalho, a forma como as pessoas se vestem, os padrões observáveis de comportamento, os documentos de conhecimento geral e os manuais recebidos pelos empregados, as histórias compartilhadas e outros padrões tangíveis.

Quadro 2 - Manifestações visíveis

Manifestações físicas	Manifestações comportamentais	Manifestações verbais
Tecnologia, arte, arquitetura, design, logo, siglas da empresa, aparência, vestuário, objetos materiais, formato dos escritórios, documentos públicos e linguagem	Padrões de comunicação e comportamento visíveis: cerimônias, rituais, reuniões, eventos, treinamentos, tradições, recompensas e punições	Padrões de comunicação e comportamento audíveis: piadas, anedotas, gírias, jargões, apelidos, explicações, mitos, história

- **2º Nível** - no nível dos **valores que governam o comportamento das pessoas**, é difícil observar diretamente a questão dos valores. São necessários processos de análise e entrevistas para identificar os valores da cultura, que representam as justificativas ou racionalizações dos atos dos membros da organização. Quando os valores são reconhecidos como verdade em uma organização, eles se tornam inquestionáveis.
- **3º Nível** - o nível dos **pressupostos básicos e inconscientes** é o mais difícil de ser identificado, gerenciado e internalizado pelos membros da organização, pois esses são "dados como certo, garantido, normal". Esse nível determina o modo de ser, sentir, pensar e perceber a organização por seus membros. São as ideias e premissas básicas que governam as ações, o comportamento e as razões dos atos dos membros da organização. O processo de assimilação destes pressupostos é longo e resulta do processo de enfrentamento de problemas e da solução adequada a estas situações. Este conhecimento é apreendido e

divulgado pela organização, atingindo o nível inconsciente dos seus membros. Muitas vezes as pessoas podem nem estar conscientes da posse destes valores e crenças, e só os percebem se eles forem violados ou ameaçados algum dia. Os pressupostos básicos formam o nível mais permanente e estável.

De acordo com Schein (1983), a essência da cultura são os pressupostos básicos e as crenças estabelecidas. Esse nível atinge os valores e normas de conduta que são reconhecidos e mantidos pelos membros da cultura. Os valores e normas influenciam as decisões e ações tomadas pelos membros da cultura em questão. Finalmente, as ações guiadas culturalmente produzem artefatos.

Schein (1983) defende que quando novos membros são trazidos à cultura, ou eles são selecionados com base nos seus valores ou eles têm de aceitar os valores culturais. Culturas mudam, mas somente quando novos valores são trazidos de fora. Porém, novos valores só serão incorporados aos pressupostos básicos se for provada a validade e que tais valores trarão benefícios para a organização. Somente quando os membros percebem os benefícios é que novos valores "descem" ao nível dos pressupostos inconscientes.

Do ponto de vista do modelo de Schein (1983), a cultura vem de dentro para fora, das profundezas dos pressupostos básicos, das normas e valores até a superfície onde os artefatos podem ser observados. Tais pressupostos são considerados tão válidos que são repassados aos novos integrantes do grupo.

O caminho metodológico proposta por Schein (1983) para decifrar a cultura de uma organização deve investigar quatro visões, que podem ser combinadas entre elas:

1. Analisar as ações desenvolvidas pelos membros da organização para lidar com incidentes críticos já vivenciados ao longo da história;
2. Analisar o processo e o conteúdo de socialização de novos membros;
3. Analisar as crenças, os valores e as convicções dos fundadores e de pessoas chave na formação da cultura organizacional;
4. Explorar e analisar as anomalias e características intrigantes observadas ou descobertas em entrevistas.

O Modelo de Fleury (1989) propôs uma metodologia para desvendar a cultura de uma organização que amplia a proposta de Schein (1983) e considera cinco visões que favorecem a observação das relações de poder nas empresas, conforme a seguir:

1. O histórico da organização: ao recuperar o momento da criação de uma organização, a história dos fundadores, o contexto no qual ela nasceu e os incidentes críticos vivenciados, é possível conhecer como e por que a empresa resolve seus problemas. Essa investigação promove o contato com narrativas de situações reais que ocorreram na organização, legitimando as práticas sociais e reforçando os valores e os comportamentos adequados e inadequados.
2. O processo de socialização de novos membros: permite conhecer os valores e comportamentos visíveis esperados. Ao processo inicial, somam-se os ritos, que são atividades planejadas em que normas, valores e crenças são afirmados e comunicados aos membros da organização.
3. As políticas de recursos humanos: os processos como recrutamento, seleção, remuneração, desenvolvimento de carreira, treinamento e desenvolvimento, entre outros, mediam a relação entre os indivíduos e a organização e contribuem com a formação da identidade organizacional.
4. O processo de comunicação: se refere aos diversos fluxos de comunicação da organização, canais internos e externos, fluxos formais e informais. Inclui os comunicados internos e externos, as conversas entre empregados, as conversas com *stakeholders* e outros processos de comunicação. Por meio da comunicação, é possível transmitir e reforçar os padrões culturais. A investigação desse elemento pode revelar aspectos mais subjetivos da cultura, assim como a forma como as pessoas se relacionam.
5. Organização e processos de trabalho: os procedimentos considerados padrões pela organização e a forma de gestão da força de trabalho permitem compreender as relações de poder entre as categorias de empregados, como por exemplo, entre os líderes e suas equipes.

Por meio dessas visões, é possível identificar elementos culturais de uma organização, como (i) as histórias que marcaram o desenvolvimento da organização e que são compartilhadas; (ii) os rituais que as pessoas participam e que reforçam os comportamentos esperados; (iii) os mitos contados pelos líderes e funcionários; e (iv) os heróis que são exemplos a serem seguidos. Essa metodologia favorece a identificação das conexões interpessoais e, portanto, das relações de poder.

De forma geral, a cultura de uma organização não pode ser resumida em regras escritas. Seus limites incluem as práticas informais que orientam o comportamento dos membros de uma organização no seu dia a dia e conduzem seus esforços para alcançar os objetivos organizacionais, conforme representado na figura 5.⁴

Figura 5 - Representação da Cultura Organizacional



Fonte: EAD SENAC, Técnico em administração, 2022.

Após essa jornada teórica, sabemos que a cultura é refletida pelos princípios e crenças compartilhados pelos membros de uma organização (TOMEI, 2011). A cultura organizacional guia e restringe o comportamento dos membros de uma organização, mediante valores e normas de conduta compartilhados e assumidos por esses membros.

⁴ https://www.ead.senac.br/drive/tecnico_em_administracao/index.html, 2022.

Os arquétipos da cultura organizacional, também conhecidos como pressupostos básicos ou inconscientes ou padrões/normas culturais ou de comportamento, definem uma determinada cultura organizacional, conforme o 3º nível do Modelo de Schein (1983). Dessa forma, podemos voltar para a nossa questão de pesquisa: Quais elementos culturais devem ser contemplados para a internalização de práticas e comportamentos de *compliance* e integridade como pressupostos da cultura organizacional?

Os principais elementos da cultura de uma organização são demonstrados pela forma como ela realiza seus negócios, pela maneira como trata clientes e funcionários, pelo nível de autonomia e liberdade existente nos departamentos e pelo grau de liberdade demonstrado pelos funcionários em relação à organização.⁵ Destacamos no quadro 3, alguns elementos da cultura organizacional:

⁵ https://www.ead.senac.br/drive/tecnico_em_administracao/index.html

Quadro 3 - Elementos da cultura organizacional

Elementos da Cultura Organizacional	
Valores	Definem o caráter fundamental da organização, aquilo que diferencia uma organização da outra. São a base para a geração de comportamento, o qual se ajusta às necessidades dos grupos, em que diferentes valores têm graus de importância diferenciados para cada indivíduo. São como construtos latentes envolvidos na avaliação de atividades ou resultados, especificando, por exemplo, modos de comportamento que são socialmente aceitos. Assim, os valores compõem a base da cultura organizacional.
Comunicação	Envolve a linguagem a ser utilizada, os meios pelos quais a organização se comunica com cada público, as cores da organização, regras de utilização do logotipo e do nome da marca, entre outras informações que envolvem a divulgação da imagem.
Normas	As normas são as regras não escritas compartilhadas e assumidas pelos membros da organização.
Crenças e Pressupostos	Determina o modo de ser, sentir, pensar e perceber a organização por seus membros. São as ideias e premissas básicas que governam as ações, o comportamento e as razões dos atos dos membros da organização.
Heróis	Pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características valorizadas na cultura e cujo comportamento serve de modelo para seus seguidores. Os heróis tornam o sucesso atingível e humano, além de motivar os empregados.
Ritos, rituais e cerimônias	Os ritos e rituais expressam valores estabelecidos no passado e ratificados ou reiterados no presente. Os movimentos, o canto e a música, os gestos empregados nas situações rituais são sempre de natureza simbólica. Nas cerimônias temos um evento mais elaborado, mais amplo, que envolve um conjunto de rituais, ritos e símbolos onde podemos observar vários comportamentos aceitos pelos membros do grupo e legitimados pela cultura.
Histórias, mitos e lendas	A história é uma narrativa baseada em eventos verdadeiros. Frequentemente uma combinação de verdade e ficção. Os mitos e lendas são narrativas dramáticas de eventos imaginados, comumente usadas para explicar as origens ou transformações de algo. São uma tentativa de explicação da realidade, se fundamentam em dados históricos, embelezados com detalhes de ficção. Ao expressar comportamentos idealizados e aceitáveis socialmente, reforçam a ideia da cooperação e estabilidade.
Tabus	Os tabus são elementos da cultura organizacional repercutidos que são trazidos da vida social e cotidiana para dentro da organização. Os tabus estarão presentes nas empresas de acordo com os valores que as pautam.

Fonte: elaborado pela autora (2022) com base no livro “O Que é a Cultura Organizacional?” (TOMEI, 2011) e no site “forbusiness.vagas.com.br/blog/elementos-cultura-organizacional”.

2.2. Governança Corporativa

Para falarmos sobre *compliance*, é necessário abordarmos a importância da governança corporativa para os temas cultura, integridade e reputação organizacional. Atualmente, a reputação e integridade das empresas possui forte relação com as suas práticas de capitalismo sustentável, principalmente em virtude do crescente interesse pelo conceito ESG (*Environmental, Social and Governance*). “G, significa Governança e é o sistema interno de práticas, controles e procedimentos que a empresa adota para se governar, tomar decisões eficazes, cumprir a lei e atender às necessidades dos *stakeholders* externos. Toda empresa requer governança”. (HENISZ et.al., 2019)⁶

“Quanto melhor o sistema de governança, maiores as possibilidades de construir um capitalismo sustentável. O objetivo dos sistemas de governança é ajudar as empresas a desenharem a vitalidade construtiva de seus funcionários, ao mesmo tempo controlando os efeitos de suas fraquezas inevitáveis”. (ELKINGTON, 2011, p. 45).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum. O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Brasil foi preparado pelo IBGC como contribuição para o aperfeiçoamento da Governança Corporativa das empresas brasileiras. O IBGC baseou-se na experiência de seus predecessores norte-americanos e ingleses e de seus associados em Códigos de Melhores Práticas como

⁶ <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value/pt-BR>

Cadbury, General Motors, Hampel, NACD (*National Association of Corporate Directors*), Viênot e outros. (LODI, 2000).

No passado, os acionistas eram gestores, confundindo o seu papel em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, privatização, globalização e o afastamento das famílias da gestão, a governança corporativa colocou o Conselho de Administração entre a propriedade e a gestão das organizações. (LODI, 2000).

A partir da segregação entre a propriedade e gestão, o titular da propriedade, delega ao “agente” o poder de decisão sobre a sua propriedade e surgem os chamados “conflitos de agência”, pois os interesses daqueles que administram a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Outro aspecto que gera o conflito de agência seria a existência de mais de um titular da propriedade. Para conseguirem recursos, as empresas precisam compartilhar sua governança interna entre vários acionistas e diversos interesses, pois somente um acionista ou grupo controlador poderá não ter condições de patrimônio e crédito suficientes para viabilizar o seu crescimento. Esse aspecto coloca em discussão a relação entre administrador (agente) e o controlador (titular da propriedade), admitindo-se que existem conflitos de interesses entre ambos quando o assunto é o destino da empresa.

“A Teoria da Agência suporta a ideia fundamental de que os administradores não têm o espírito de empreender esforços para maximizar o retorno do acionista, mas sim em tornar a empresa mais forte e segura, o que nem sempre é a melhor solução para os investimentos dos acionistas. Ao acionista interessa maximizar seus investimentos conseguindo sempre os melhores retornos para suas aplicações, o que pode não ser ampliar os negócios da empresa, mas, ao contrário, usufruir de seus recursos na forma de dividendos ou mesmo vendendo a empresa e aplicando em outro investimento. Portanto, no intuito de alcançarem essa finalidade, muitas vezes os administradores cometem excessos que podem ferir até direitos essenciais dos acionistas”. (LAMEIRA, 2001, p. 30).

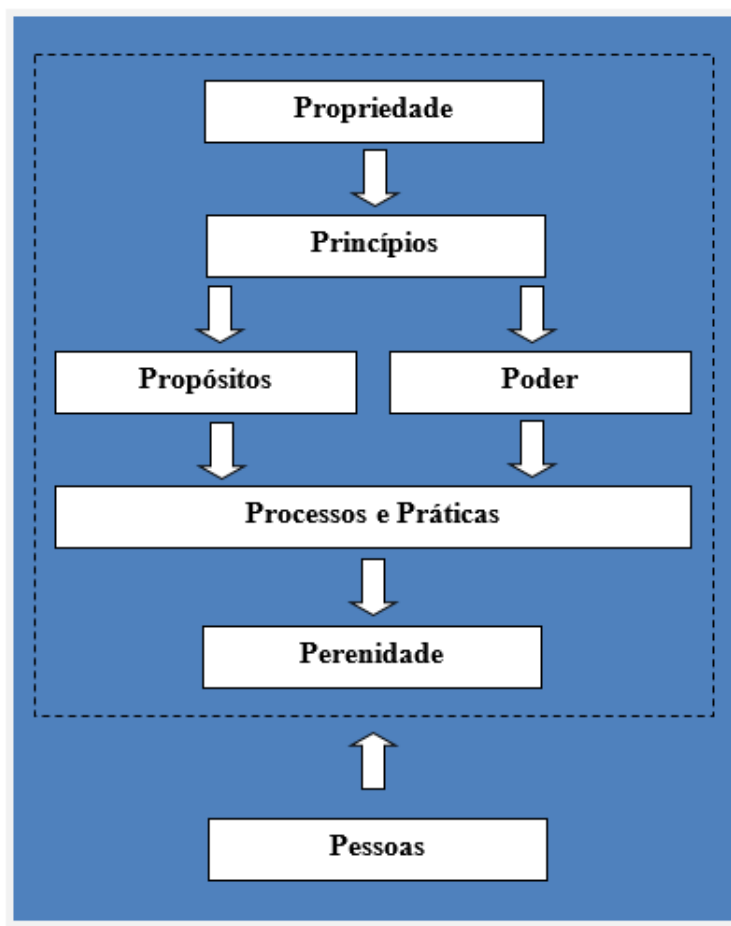
A necessidade de tomar decisões em conjunto e as diferenças quanto aos objetivos ou percepções representam elementos necessários ao surgimento de conflitos intergrupos. O conflito organizacional produz determinados fenômenos,

como as negociações e lutas pelo poder. A solução é estabelecer melhores práticas de governança nas empresas, que consigam evitar os conflitos de interesses que existem nas empresas ou minimizar os seus efeitos.

As práticas de governança corporativa devem fornecer condições para que todos os agentes envolvidos na empresa (empregados, administradores, fornecedores, credores, acionistas, auditoria e outros *stakeholders*) possam encontrar um cenário com maior equilíbrio entre todos os interesses em questão (LAMEIRA, 2001).

Dessa forma, a governança corporativa pode ser compreendida como um processo ou modelo de gestão que visa harmonizar e construir uma boa relação entre gestores controladores, acionistas minoritários e demais *stakeholders* da empresa, em virtude da separação entre propriedade e gestão. O processo de governança corporativa pode ser sintetizado através dos 8 Ps da governança (ANDRADE & ROSSETTI, 2009), conforme figura 6.

Figura 6 - Uma síntese conceitual: os 8 Ps da Governança Corporativa



Fonte: ANDRADE & ROSSETTI (2009) - adaptado pela Autora

A Figura 6 traz uma síntese conceitual das diversas dimensões da governança corporativa. Nas definições usuais de governança corporativa geralmente estão presentes os 8 Ps, explícita ou implicitamente. Os princípios são derivados da ética que deve prevalecer no mundo dos negócios. Os propósitos convergem para o máximo retorno total de longo prazo para os *stakeholders*. O poder emana dos proprietários, independentemente do grau de dispersão do controle. Os processos têm a ver com a constituição e a operação dos órgãos de governança, conselhos corporativos e direção. E as práticas são centradas na gestão dos conflitos de agência e na minimização dos seus custos, condições essenciais para a longevidade das empresas. (ANDRADE & ROSSETTI, 2009; p.150)

1. Propriedade

- Atributo fundamental, diferenciador das companhias. Tipologias: familiar, consorciada, estatal, anônima, fechada, aberta, concentrada, pulverizada, etc.
- Estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes de governança.

2. Princípios

- *Fairness*. Senso de justiça e equidade de diretores.
- *Disclosure*. Transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos.
- *Accountability*. Prestação responsável de contas.
- ***Compliance*. Conformidade com instituições legais e marcos regulatórios.**

3. Propósitos

- (a) Maximização do retorno total dos investimentos dos *shareholders* (RTS).
- (b) Conciliação do RTS com os interesses de outros *shareholders*.
- (a) + (b) Maximização iluminada do valor (proposição normativa de Jensen:⁷).

4. Poder

- Constituição da estrutura de poder: prerrogativa dos *shareholders*.
- Definição e separação de funções e responsabilidades: conselhos e diretoria.
- Definição compartilhada de decisões de alto impacto.
- Planejamento das sucessões nos órgãos de governança.

5. Processos e Práticas

- Constituição e *empowerment* dos órgãos de governança.
- Direcionamento; autorização; monitoramento: estratégias, operações e resultados.
- Instituição de sistemas de acompanhamento de riscos e discontinuidades.
- Gestão de conflitos e de custos de agência.
- Gestão de relacionamentos internos e externos.

6. Perenidade

- Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações.
- Presente em todas as empresas, com maior visibilidade nas empresas familiares.

⁷ “Enlightened value maximization recognizes that communication with and motivation of an organization’s managers, employees, and partners is extremely difficult. What this means in practice is that if we simply tell all participants in an organization that its sole purpose is to maximize value, we will not get maximum value for the organization”. (JENSEN, 2001).

- Fortemente associável a desenvolvimento de lideranças; gestão eficaz de riscos; tratamento das questões-chave, internas e externas; criação de valor para os *shareholders*, conciliada com os de outros *shareholders*.

7. Pessoas

- Postura ética na condução de questões societárias, de negócios e na gestão.
- Harmonização de interesses: convergência para bons resultados.
- Base dos outros “7 Ps”, dos legados e das condutas que conduzem à perenidade.

Podemos afirmar que governança e *compliance* estão intimamente ligados, pois o *compliance* faz parte dos “Princípios” e a sua implementação é obrigatória para empresas listadas com o nível mais alto de governança na Bolsa de Valores de São Paulo – Bolsa, Brasil, Balcão (B3), conhecido como Novo Mercado.

Além dos benefícios citados anteriormente, outros benefícios, como a melhoria de processos e controles visando à eficiência operacional e a gestão de riscos, são impulsionados pela governança corporativa. A complexidade dos mercados e a segurança requerida pelos investidores relacionada ao monitoramento de potenciais riscos de forma periódica e consistente, tornam ainda mais relevantes o papel da governança corporativa.

Empresas com compromisso de melhorar a integridade, além de rentáveis, cultivam maior chance de sucesso, em um mundo competitivo, devido a sua credibilidade (HARON et.al.2015).

“De acordo com a perspectiva da vantagem competitiva, podemos entender a reputação como um recurso intangível de alto valor, em função do que pode gerar de benefícios; raro, por serem poucas empresas consideradas de forte reputação; impossível de se imitar, uma vez que é o resultado de ações e comportamentos da empresa ao longo dos anos; sendo única e exclusiva; e de difícil substituição, visto que a empresa que perde a sua reputação não tem como comprar ou adquirir no mercado um recurso substituto”. (ALMEIDA, 2009, p. 233-234)

Com base nos 8 Ps da governança de Andrade e Rossetti (2009):

- Os Princípios fornecem as diretrizes para o processo de governança corporativa, sendo o *compliance* um dos quatro princípios; e
- As Pessoas representam a postura ética na condução de negócios, a harmonização de interesses das diversas partes interessadas e formam a base para todo o processo de governança corporativa.

Dessa forma, podemos inferir que práticas de governança corporativa eficientes estão alinhadas a uma cultura de *compliance* e integridade.

2.3. Relação entre cultura organizacional e governança corporativa

A cultura organizacional é extremamente importante para qualquer tipo de organização, uma vez que influi diretamente na maneira como os sujeitos organizacionais buscam cumprir as estratégias, objetivos e metas organizacionais. Os princípios, valores, crenças, ritos, mitos e normas que regem uma organização são determinantes, pois propiciam aos seus membros uma percepção mais homogênea da organização. Quando os valores e crenças de uma cultura organizacional entram em conflito com os princípios e propósitos da governança corporativa, dificilmente a organização terá sucesso com a disseminação e engajamento dessas práticas. Por esse motivo, implementar a governança requer muitas vezes uma mudança cultural.

A governança corporativa precisa de uma infraestrutura na qual possa ser construída, para que percorra toda a instituição e seja priorizada de modo que todos os *stakeholders* entendam sua importância (TUAN, 2011). Essa infraestrutura mencionada por Tuan (2011) pode ser a cultura organizacional, por ser um dos principais elementos para a constituição e condução da dinâmica organizacional, considerando que esta é a principal identidade de uma organização. (LOPES et.al., 2014)

As organizações que aplicam a governança corporativa são organizações que prezam por uma boa e forte relação entre ela e seus *stakeholders* e, para isso,

necessitam de uma cultura organizacional empreendedora e voltada ao mercado. (LOPES et.al, 2014)

A governança corporativa possui como uma das principais características a implantação de elementos que aproximem todas as partes envolvidas com a empresa através da transparência na condução dos negócios, tratamento igualitário entre as partes no que diz respeito a deveres e direitos e a prestação de contas. Considerando que a igualdade de interesses em uma organização favorece a tomada de decisão, é de suma importância para a condução dos negócios que todas as partes possuam uma relação de confiança, em que os interesses de todos sejam preservados. Dessa forma, é possível verificar a existência da correlação entre governança corporativa e a cultura organizacional, já que os conflitos decorrentes das relações entre gestores e proprietários são bastante comuns em empresas cujas ações estão distribuídas entre um grande número de acionistas, como é o caso dos EUA e Reino Unido, em que a maioria das grandes empresas não possui a presença de grandes controladores com grande concentração de percentual acionário. Na maioria dos demais países, as empresas apresentam forte concentração de propriedade e controle, com estrutura de propriedade mais concentrada e grande presença de controle familiar, como é o caso do Brasil, França, Itália e Alemanha. (LOPES et.al., 2014)

É importante destacar que entre os processos de implantação dos modelos de governança corporativa e os elementos da cultura organizacional deve haver uma visão proativa, que fomente a cooperação entre as raízes culturais que ditam a conduta da organização e a nova realidade trazida pela governança corporativa. É fundamental que haja essa sinergia, uma vez que a cultura percorre toda a organização e a governança corporativa também deverá envolver todas as áreas. (LOPES, VALETIM, FADEL, 2014).

Segundo Conti (2007) a governança corporativa é um todo que envolve diferentes funções lógicas dentro de uma organização. Para o autor, estão entre essas funções:

“1. Direção estratégica global da empresa. 2. Supervisão completa e sistêmica da empresa. 3. Administração da empresa de acordo com as diretrizes estratégicas gerais, com a missão elevada de gerar máximo valor à empresa em si e a seus stakeholders no longo prazo. 4. Monitoramento para fins de conformidade às leis,

às regulamentações, aos comportamentos éticos, bem como às responsabilidades ambientais e sociais”. (CONTI, 2007, p. 71)

A organização no contexto da governança corporativa não pode pensar e agir sobre si mesma, mas ao contrário deve pensar e agir sobre um conjunto de atores que se relaciona fortemente com ela, visando atingir os mesmos objetivos e metas planejados. Essa realidade impõe uma mudança cultural tanto na estrutura, quanto nos processos organizacionais, de forma que os sujeitos organizacionais percebam a nova condição organizacional e, assim, desenvolvam princípios, valores, ritos, mitos e normas que valorizem e consolidem a relação com seus *stakeholders*, amenizem possíveis conflitos entre as lideranças e os *stakeholders* e visem à transparência das informações relativas às ações realizadas no que tange a gestão do negócio. (LOPES, VALETIM, FADEL, 2014)

Os estudos que pesquisaram a relação entre as variáveis cultura organizacional e governança corporativa no Brasil e no exterior apresentaram conclusões interessantes, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Análise dos estudos sobre Cultura Organizacional e Governança Corporativa

País / Ano / Autores	Título	Objetivo	Amostra	Análise	Conclusão
Vietnam 2011 Cuong, N.H.	Factors causing Enron's collapse: An investigation into corporate governance and company culture	Investigar e avaliar as fraquezas da estrutura de governança corporativa da Enron que levaram ao colapso da empresa.	Empresa Enron	Examina e avalia os mecanismos de governança da empresa Enron Corporation em uma tentativa de fornecer uma melhor compreensão do colapso da empresa.	O colapso da Enron foi causado por diversos fatores, mas o artigo concluiu que o fator decisivo foi a estrutura e processos de governança ruins. A má governança corporativa e uma cultura desonesta alimentou sérios conflitos de interesses e comportamento antiético.

País / Ano / Autores	Título	Objetivo	Amostra	Análise	Conclusão
Thailand 2011 Tuan, L.T.	Organisational culture and trust as organisational factors for corporate governance	Detectar se construtos como cultura organizacional e confiança atuam como antecedentes para uma governança corporativa robusta.	853 empresas listadas na Bolsa de Valores de Ho Chi Minh e em Hanói, 286 como amostra final	Questionário estruturado enviado a um gerente de nível médio, como diretor ou gerente de operações de cada uma dessas 853 empresas listadas, dados sobre conceitos como cultura organizacional, confiança e governança corporativa.	Existe uma ligação direta entre as culturas de adhocracia e de mercado com a governança corporativa. A governança é uma estrutura para a mudança organizacional. Porém, ela precisa de uma estrutura na qual possa ser construída. A cultura de mercado ou a cultura de adhocracia, favorecem a confiança baseada no conhecimento e a confiança baseada na identificação e impactam positivamente a governança.
Indonésia 2018 Sari, M., Lubis, A. F., Maksum, A., Lumbanraja, P., Muda I.	The influence of organization's culture and internal control to corporate governance and its impact on State-owned enterprises corporate performance in Indonesia	Medir quatro variáveis: cultura organizacional e controle interno como variáveis exógenas, além de governança corporativa e desempenho corporativo como variável endógena.	270 empresas estatais da Indonésia	Coletado dados usando técnicas de pesquisa em empresas estatais na Indonésia, por meio de questionário coletado. Os entrevistados desta pesquisa são os gerentes de empresas estatais na Indonésia.	Cultura organizacional, controles internos e governança corporativa, possuem efeito positivo significativo no desempenho corporativo. A governança é uma variável interveniente na relação entre a cultura organizacional e o desempenho corporativo. A governança é uma variável interveniente na relação entre o controle interno e o desempenho.

País / Ano / Autores	Título	Objetivo	Amostra	Análise	Conclusão
Bósnia e Herzegovina 2018 Ljevo, N., Isak, R.	Corporate Governance and Organisational Culture	Mostrar qual elemento da cultura organizacional é mais pronunciado em empresas e, portanto, contribui mais para o processo de governança corporativa.	5 sociedades anônimas na Bósnia e Herzegovina	Por meio de questionário. O primeiro método utilizado foi hipoteticamente dedutivo. Foram utilizados os métodos de análise e síntese, métodos de indução e dedução, bem como métodos estatísticos e comparativos.	As hipóteses foram confirmadas e os objetivos foram cumpridos: "A cultura organizacional da corporação domina o sucesso comercial da organização"; "Linguagem e comunicação são o elemento mais importante da cultura organizacional corporativa"; "A governança corporativa requer uma cultura organizacional forte e dominante"; "O sucesso da governança corporativa requer uma cultura participativa".
Brasil 2020 Feijó, A. M.	Tipo de Cultura Organizacional e a Relação com as Premissas Básicas de Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras	Identificar, as relações entre o tipo de Cultura Organizacional e as premissas básicas de Governança Corporativa.	Empresas que compõem o índice IBrX-50	Os parâmetros relativos às variáveis foram estimados por meio de Correlação de Pearson, ao nível de significância de 5%, como também, foram analisados por meio de Regressão Múltipla, com o nível de significância estabelecido de 10%.	Os resultados constatam que as culturas podem se relacionar positivamente com a governança corporativa por meio das suas principais características, em que as culturas de controle e criativa são as que foram associadas à boa qualidade da governança corporativa, enquanto a competitiva e colaborativa, foram associadas a uma qualidade inferior nas premissas básicas de governança.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Os estudos apontaram forte correlação entre cultura organizacional e práticas de governança corporativa, e que determinados tipos de cultura podem ser facilitadores na implementação dessas práticas. O estudo de Tuan (2011) aponta que existe uma ligação direta entre as culturas criativa e competitiva com a governança corporativa. Já o estudo de Feijó (2020), constatou que as culturas de controle e criativa foram associadas à boa qualidade da governança corporativa, conforme o Índice de Qualidade da Governança Corporativa (IQGC), enquanto as culturas competitiva e colaborativa, foram associadas a uma qualidade inferior. A cultura criativa é um ponto comum nos dois estudos e a divergência nos resultados pode ser explicada pela diferença cultural da nação (HOFSTEDE, 2001), que possui forte influência em como as organizações se comportam.

Os estudos de Tuan (2011) e Feijó (2020) basearam-se no modelo *Competing Values Framework* (CVF), modelo proposto por Quinn e Rohrbaugh (1981, 1983) e posteriormente desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), apresentado no capítulo de cultura organizacional e evidenciado na figura 3. O modelo relaciona cada quadrante a um tipo cultural. O CVF foi criado para expressar medidas quantitativas de uma variedade de ambientes organizacionais. Apresenta quatro quadrantes que qualificam duas dimensões analíticas contrastantes de estruturas organizacionais e quatro culturas:

A cultura organizacional de governança deve estar baseada em valores que amenizem possíveis conflitos entre as lideranças organizacionais e os *stakeholders*, de forma que os objetivos comuns possam ser alcançados. A governança corporativa visa à transparência das informações e ações da organização no que tange a gestão do negócio, e a cultura organizacional é determinante para que os sujeitos organizacionais possuam valores que atendam essa premissa da boa governança.

De forma similar aos estudos relacionando cultura organizacional e governança corporativa, vamos analisar a relação da cultura organizacional e o *compliance*, uma vez que o programa de *compliance* é uma prática de governança e é objeto do presente estudo. No entanto, o presente estudo não visa identificar as tipologias culturais de organizações com programas de *compliance* efetivos, mas sim aspectos culturais que podem ser contemplados em qualquer tipo de cultura organizacional para a internalização de práticas e comportamentos de uma cultura de *compliance*.

Antes de abordarmos especificamente o tema *compliance*, vamos apresentar brevemente a teoria que suporta esse processo de internalização de práticas e comportamentos de uma cultura de *compliance*.

2.4. Teoria Institucional e o *Compliance*

A teoria institucional é baseada na noção de que, para sobreviver, as organizações devem convencer seu público de que são entidades legitimadas e merecedoras de suporte. Ela demonstra que as organizações incorporam regras institucionalizadas para ganhar legitimidade e adotam uma série de elementos, como políticas, procedimentos e técnicas, independente se irão aumentar a eficácia dos seus processos produtivos e resultados. O objetivo real é serem reconhecidas como legítimas pela sociedade, visando obter os recursos necessários para garantir a sua estabilidade e sobrevivência no ambiente em que estão inseridas. (MEYER, ROWAN, 1977).

Com a teoria institucional, os pesquisadores começaram a reconhecer os efeitos significativos de organizações associados com o aumento de forças culturais e sociais: o ambiente institucional. As organizações eram vistas como sendo mais do que sistemas de produção, eram sistemas culturais e sociais (SCOTT, 2001).

A teoria institucional trouxe uma contradição em relação às premissas utilizadas anteriormente, em que as empresas atuavam orientadas para o mercado e para a obtenção de resultados, que quando fossem ineficientes e não atendessem à demanda por produtos e serviços seriam eliminadas em um processo natural de competição. O que se observa na verdade, é que a sociedade avalia as empresas pelo quanto elas se tornam similares ao ambiente institucional onde estão inseridas, e não mais por sua necessidade de eficiência e competitividade no mercado (TOLBERT, ZUCKER, 1996).

Para melhor análise da institucionalização, SCOTT (2001) aprimorou sua estrutura conceitual desenvolvida em 1995, através da qual classifica a institucionalização em três pilares que fortalecem e reforçam as estruturas, conforme demonstrado a seguir: (i) Regulativo; (ii) Normativo; e (iii) Cognitivo.

Figura 7 - Pilares da análise institucional

	Pilares		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base de conformidade	Obediência	Obrigação social	Aceito como verdade
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
Lógica	Instrumentalidade	Conformidade	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação Credibilidade	Predomínio Difusão
Base de legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado Compreensível Reconhecível

Fonte: adaptado de “*Institutions and Organizations*”, Scott (2001), p. 52

Conforme estabelecido por SCOTT (2001):

- **Pilar regulativo** envolve o estabelecimento de regras, a inspeção da conformidade com essas regras e, se necessário, a aplicação de sanções (recompensas ou punições) com o objetivo de influenciar o comportamento futuro.
- O **pilar normativo** enfatiza regras normativas que incluem valores e normas. Os valores especificam o que   desejável ou preferido juntamente com a construção de padrões com os quais as estruturas existentes ou o comportamento pode ser comparado. Já as normas especificam como as coisas deveriam ser feitas, definindo significados legitimados aos valores adotados.
- No **pilar cognitivo** a ênfase é dada para a existência e interação entre os atores. Símbolos (palavras, sinais, gestos) moldam os significados que atribuímos aos objetos e atividades. As estruturas cognitivas são constituídas de compreensões internalizadas de cada ator, a partir de sua interpretação da realidade social em que atua.

O *compliance* tem ganhado notoriedade institucional a partir da publicação de marcos regulatórios de gestão de riscos por quebra de regras e condutas em negócios. Por ser um elemento legitimado externamente pela legislação e o mercado, podemos classificar o programa de integridade ou *compliance*, requerido pela lei anticorrupção brasileira, como uma regra institucionalizada.

Dessa forma, podemos concluir que a implementação de um programa de *compliance* é um processo de institucionalização. No entanto, para ser institucionalizado e considerado efetivo, o programa de *compliance* deve migrar do pilar regulativo para o cognitivo, passando pelo normativo. Essa passagem é influenciada por elementos da cultura organizacional que precisam ser identificados para uma melhor adaptação de um programa de integridade ou *compliance*.

2.5 Compliance e Cultura de Compliance

O *compliance* não é apenas um princípio de governança corporativa que visa a conformidade com instituições legais e marcos regulatórios ou uma prática de governança da estratégia ESG (*Environmental, Social and Governance*). O *compliance* é mais abrangente, pois visa a condução dos negócios com integridade organizacional, através da implementação de um programa de integridade eficaz de acordo com a lei nº 12.846/2013 (BRASIL, 2013) e o Decreto nº 8.420/2015 (BRASIL, 2015).

O *compliance* ganhou maior notoriedade e importância nos últimos anos e décadas em virtude do avanço tecnológico vivenciado pelas organizações na 4ª Revolução Industrial, o que gerou aumento e rapidez da visibilidade das questões de *compliance*, tornando a reputação e a integridade organizacional vitais para a sobrevivência das organizações.

A palavra *compliance* vem do verbo em inglês “*to comply*” e significa conformidade. Por definição, conformidade é o ato de combinar atitudes, crenças e comportamentos para estar “conforme” o pretendido ou previamente estabelecido por si, por diferentes pessoas ou grupos de pessoas. Para estar em conformidade, as organizações devem exercer as suas atividades de acordo as leis e regulamentos aplicáveis (ambiente externo) e políticas e procedimentos internos (ambiente interno).

O *compliance* também é utilizado para transpassar a ideia de comprometimento ético e organizacional para transformação da realidade e da cultura de integridade no universo corporativo (COSTA, 2012). De forma geral, as práticas de *compliance* são essenciais para garantir um ambiente organizacional de integridade e em conformidade com os ambientes externo e interno.

O Tripé do *compliance* de Block (2017) demonstra a relação do *compliance* com a gestão de ética dos negócios da alta administração, a conformidade da operação e a cultura organizacional. Na opinião de Blok (2017), os executivos da entidade devem liderar pelo exemplo, por isso, a autora afirma que o *compliance* deve começar pelo “topo” da organização, com o apoio da alta administração e, assim, posteriormente, disseminar a cultura para os demais. Nesse contexto, alguns autores baseiam-se no tripé do *compliance*, conforme mostra a figura 8.

Figura 8 - Tripé do compliance



Fonte: adaptado de Blok (2017)

O *compliance* abrange mais que exigências legais e regulamentos, o *compliance* está atrelado à importância conferida aos padrões de integridade na organização e ao comprometimento com os padrões de *compliance*, que devem ser disseminados pela alta administração.

“Ser compliance é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto são fundamentais a ética e a idoneidade em todas as atitudes humanas e empresariais. Estar em compliance é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos”. (BLOK, 2017, p. 15).

A prática da ética no dia a dia deve ser estimulada, e o exemplo deve vir do topo da organização. Isso quer dizer que, além de estar em conformidade com as leis, os valores éticos devem incorporados nas práticas diárias, mesmo que não haja punição prevista em lei. Em outras palavras, é preciso trabalhar numa mudança de *mindset* dos colaboradores para que eles realmente compreendam que não é necessário haver punições para compeli-los a agir de maneira ética e transparente.⁸

2.5.1. Programa de *Compliance*

O programa de *compliance*, assim como outras práticas de governança, pode contribuir para a geração e proteção de valor das organizações através da gestão de riscos.

“As organizações são intrinsecamente espaços de comportamento controlado e é do seu absoluto interesse coibir atitudes que possam prejudicar o seu melhor rendimento e a sua imagem”. (FREITAS, 2001, p. 17).

O número de pilares de um programa de *compliance* ou integridade pode variar entre as empresas, mas de forma geral, é composto pelos seguintes pilares:

1. Comprometimento e apoio/suporte da alta administração;
2. Departamento de *compliance* independente;
3. Código de conduta ética e políticas;
4. Avaliação de riscos;
5. Controles internos;
6. Treinamento e comunicação;
7. *Due Diligence* de terceiros;
8. Investigações internas;
9. Canal de Ética/Denúncias;
10. Auditoria e monitoramento.

De acordo com o Decreto nº 11.129/2022 (BRASIL, 2022), o programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de organização, que deve garantir o

⁸ <https://antissuborno.com.br/cultura-de-compliance/>

constante aprimoramento e a adaptação do programa, visando a sua efetividade. Por exemplo, se uma empresa participa de processos de licitação ou possui projetos em fase pré-operacional, precisa de protocolos rígidos para interação com agentes públicos. Os riscos da organização devem ser revistos periodicamente, pois a organização pode começar a atuar em uma nova localidade, em um novo negócio ou até adquirir uma nova empresa.

A importância do pilar “comprometimento e apoio da alta administração” é demonstrada em diversos *frameworks* de programas de *compliance*, como por exemplo os da Controladoria Geral da União (CGU) e da *Legal, Ethics & Compliance* (LEC), pois estão destacados como primeiro pilar e “formam a base” para os demais pilares, conforme demonstrado nas figuras 9 e 10.

Figura 9 - Framework do Programa de Integridade CGU⁹



⁹ <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>

Figura 10 - Framework Programa de Compliance da LEC¹⁰

Após a Lei da Empresa Limpa de 2013, vimos muitas empresas penalizadas e executivos presos nos últimos anos. Investigações e condenações ainda estão acontecendo, mas ainda existem muitas dúvidas. Será que apenas a implementação de um programa de *compliance* é suficiente para a fomentar e manter uma cultura de integridade sólida no ambiente organizacional?

Muitas empresas possuem um programa de *compliance* conhecido como programa de “prateleira” ou “gaveta”. Para que o programa seja efetivo, as ações e pilares descritos anteriormente precisam existir na prática e não apenas no papel para cumprir uma recomendação de auditoria ou *checklist* de boas práticas de governança corporativa. Elas precisam fazer parte da essência e da cultura da empresa.

¹⁰ <https://lec.com.br/blog/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>

2.5.2. Cultura de *Compliance* Organizacional

Entendendo que uma cultura se caracteriza por costumes, hábitos, crenças e conhecimentos passados entre os membros de determinado círculo social, não é difícil ver como o ideal de atuar em conformidade com uma postura ética e governança corporativa têm a ganhar com essa combinação. De modo geral, a cultura de *compliance* estabelece as regras do jogo para implementar a metodologia do *compliance*, levando esse conceito para todos os membros de uma organização, permeando suas interações e direcionamentos a fim de garantir máximo engajamento com essa prática.¹¹

O *compliance* é um sistema usado para assegurar que políticas e normas éticas da organização sejam colocadas em prática, garantindo assim a idoneidade nos processos. Com a Lei nº 12.846/2013 (BRASIL, 2013), a transparência e a integridade se tornaram essenciais. Dessa forma, o *compliance* e a ética precisam ser partes das organizações, não apenas superficialmente, mas como visão, missão e valor dos negócios.

A cultura organizacional mais propensa a formar elevados padrões éticos entre os seus membros tem alta tolerância ao risco, agressividade baixa a moderada e está concentrada nos meios, bem como nos fins. Esse tipo de cultura leva a uma perspectiva de longo prazo e equilibra os direitos das várias partes interessadas, incluindo funcionários, acionistas e a comunidade. Os gestores são apoiados para assumir riscos e inovar, são desencorajados a engajar-se em concorrência desenfreada e orientados a buscar não apenas quais objetivos serão alcançados, mas também como fazê-lo.

A cultura de *compliance* assegura que as rotinas da empresa estão alinhadas com os propósitos e a ética da organização. Para criar uma cultura mais ética, que precisa existir na cultura de *compliance*, os gestores devem respeitar os seguintes princípios descritos por Robbins e Judge (2014):

- (i) **Ser um modelo de conduta visível.** Os funcionários observarão as ações da alta gestão, como uma referência para o comportamento adequado;

¹¹ <https://www.linkana.com/blog/cultura-de-compliance/>

- (ii) **Comunicar as expectativas éticas.** Minimizar ambiguidades éticas compartilhando um código de conduta organizacional que informe os valores primários e as regras de conduta que os funcionários devem seguir;
- (iii) **Fornecer treinamento ético.** Planejar seminários, workshops e programas de treinamento para reforçar as normas de conduta da organização, esclarecendo que práticas são inadmissíveis e abordando potenciais dilemas de *compliance*;
- (iv) **Premiar visivelmente atos éticos e punir aqueles antiéticos.** Avaliar como as decisões dos gestores são adequadas em relação ao código de ética da organização. Além disso, é importante recompensar visualmente aqueles que agirem com ética e punir aqueles que não agirem de acordo com as regras e políticas internas;
- (v) **Fornecer mecanismos de proteção.** Fornecer mecanismos formais para que os funcionários possam discutir dilemas de *compliance* e relatar o comportamento antiético, sem medo de repreensão.

O modelo da LEC - *Legal, Ethics and Compliance*¹² para implementação de cultura de integridade aborda itens semelhantes aos princípios descritos por Robbins e Judge (2014) para criar uma cultura mais ética e aos pilares requeridos pelos principais frameworks de *compliance* apresentados.

- (i) **Suporte organizacional:** É fundamental que o *compliance* tenha adesão por parte de toda a alta direção. A partir da difusão de boas práticas pela liderança, a idoneidade se transforma em uma virtude presente no cotidiano e na cultura organizacional.
- (ii) **Monitoramento dos riscos:** Um dos pilares para manter a integridade é o mapeamento e gerenciamento dos riscos aos quais o negócio está submetido, dando ênfase aos perigos da corrupção. Para isso, é preciso criar um setor especializado para identificar possíveis fraudes, conflito de interesses e outras práticas que afetam a ética da empresa. É importante ressaltar que a identificação de problemas que comprometem os princípios morais da organização deve ter independência dos demais setores.

¹² <https://lec.com.br/descubra-como-implementar-a-cultura-da-integridade-em-6-passos/>

- (iii) **Diretrizes de conduta:** É impossível esperar que todas ajam de acordo com a visão ética do seu negócio sem que isso seja estabelecido e comunicado. Para resolver esse problema, é parte do processo definir uma política interna, que deve ser adotada na empresa. A partir desse documento, diretrizes e protocolos de trabalho precisam ser criados, de modo a garantir que essas regras sejam cumpridas por todos.
- (iv) **Controle padronizado:** Para assegurar a conformidade, deve-se acompanhar itens essenciais com frequência. Apenas verificando se há erros é possível realinhar as práticas com as políticas definidas. Conferir os registros contábeis, checar os documentos padrões e informações de cada departamento permitem diminuir os riscos de fraudes. Assim, se avalia a idoneidade de cada processo usando dados e fatos, e um pequeno desvio pode ser encontrado e modificado a tempo.
- (v) **Capacitação e comunicação:** A cultura da integridade, para funcionar, precisa ser a base de todos os procedimentos da organização. Quem mantém e executa os processos de cada setor são os colaboradores, essenciais para chegar aos resultados finais. Por isso, é parte do projeto envolvê-los e garantir que eles estejam engajados e cientes das políticas de ética. Comunicar a visão da empresa permite esse alinhamento. Além disso, é preciso capacitar e garantir as bases para que cada funcionário possa compreender e aplicar a cultura da integridade.
- (vi) **Avaliação dos parceiros:** Uma empresa que de fato trabalha sobre moldes íntegros, com ética e moral bem definidas, não deve se relacionar com parceiros que não se baseiam nos mesmos princípios. Para que a atividade-fim seja atingida sem nenhuma irregularidade no processo, fornecedores, distribuidores, representantes e demais aliados também precisam ser transparentes e idôneos.

Podemos fazer uma relação direta do item “Ser um modelo de conduta visível” de Robbins e Judge (2014) e o item “Suporte organizacional” do modelo da LEC, com o principal pilar dos *frameworks* dos programas de *compliance* apresentados, “comprometimento e apoio da alta administração”.

O pilar “comprometimento e apoio da alta administração” forma a base para todo o programa de *compliance*, sustenta os demais pilares e é conhecido no universo

de *compliance* como “*Tone at the top*” ou “*Tone from the top*”, que é o exemplo e modelo de conduta da liderança. Ele demonstra que a liderança é um modelo de conduta visível e que pratica o seu discurso, itens essenciais para construção da cultura organizacional.

As expressões “*walk the walk*”, “*talk the talk*” e “*walk the talk*”, que significam “agir de acordo com o que se fala” e “cumprir aquilo que se promete” são muito utilizadas em *compliance* organizacional, onde se espera que as pessoas e, principalmente, os líderes tenham atitudes condizentes com as diretrizes da empresa.

A importância da liderança para a cultura organizacional e para cultura de *compliance* é reforçada por diversos estudos e autores, conforme ilustramos com os exemplos a seguir:

- (i) A relação entre líder e cultura se dá pela capacidade de um líder criar uma cultura e gerenciá-la. Os desafios da liderança estão focados nas maneiras de se modelar a cultura interna de maneira específica e como modificar uma cultura por razões gerenciais, já que este tipo de intervenção depende da habilidade do líder. (SHEIN, 1985)
- (ii) A cultura só funciona quando o líder a abraça de modo visível e a defende em alto e bom som. (HOROWITZ, 2021)
- (iii) A competência mais importância de uma liderança estadista é a integridade. O padrão ético da liderança precisa ser acima da média e não pode ter nenhum tipo de dúvida ou questionamento. A autoridade da liderança não tem relação com o cargo, mas sim com o poder do caráter. (TANURE E PRATES, 1996).

Melo e Lima (2019) elaboraram um estudo relevante sobre cultura de integridade e *compliance*, no qual se desenvolveu uma medida de escala baseada em valores e atitudes intrínsecos ao ambiente organizacional apta a medir a cultura de *compliance* disseminada e a estrutura de defesa organizacional contra os eventos fraudulentos e regulatórios. Os valores e atitudes intrínsecos ao ambiente organizacional fazem parte do 2º nível do Modelo de Schein (1992).

Os autores confirmam nesta pesquisa que o *compliance* representa uma ferramenta de controle interno à disposição da organização para responder aos riscos derivados da ausência de padrão ético e de conformidade. Não foi escopo da pesquisa analisar as áreas de *compliance*, tampouco programas de *compliance* implementados, mas medir a força de *compliance* transmitida para os padrões comportamentais de conformidade organizacional como forma de mitigar as fraudes e riscos regulatórios. Esse ponto reforça a importância da cultura organizacional de *compliance* para a gestão efetiva do risco de integridade.

3. Metodologia

3.1. Tipo de Pesquisa

Devido à natureza exploratória do estudo optou-se pela metodologia de pesquisa qualitativa, que privilegia a interação entre pesquisador e entrevistados, com objetivo de explorar os aspectos subjetivos que envolvem o tema abordado: os aspectos valorizados da cultura organizacional nos programas de *compliance* (CRESWELL, 2007). Para isto, foi utilizado o método da entrevista em profundidade, baseado em um roteiro semiestruturado com especialistas. Este método se mostrou mais adequado por coletar dados de forma aberta, sendo mais abrangente para que possamos entender e analisar as experiências subjetivas dos entrevistados, com mais profundidade.

3.2. Seleção de Sujeitos

A seleção dos especialistas é fundamental. Powell (2003) lembra que grupos heterogêneos produzem tendencialmente soluções de maior qualidade e aceitação. Além disso, se não existir variedade de informação a ser partilhada, pouco se tem a ganhar com um procedimento desse tipo (ROWE & WRIGTH, 1999). Assim, é importante que o painel seja equilibrado entre imparcialidade e interesse no assunto e que seja variado em termos de experiência, áreas de especialidade e perspectivas em relação ao problema.

A definição de especialista não é consensual (Gupta & Clarke, 1996; Kayo & Securato, 1997), e vai depender do estudo em causa. Yousuf (2007) aponta ainda que um elevado grau de especialidade não é necessário, e há revisões que indicam que “o grau de especialização só é útil até determinado nível em tarefas de previsão, mas é de grande importância em processos de estimação” (ROWE & WRIGTH, 1999, p. 372). Para este trabalho foram selecionados dez especialistas, que atendiam a seguinte condição: são profissionais de *compliance* com no mínimo 5 anos de experiência em processos de implementação de programas e culturas de *compliance*, uma vez que a

Lei da Empresa Limpa foi promulgada há 9 anos, em 2013 e regulamentada há 7 anos, em 2015.

3.3. Perfil das organizações estudadas segundo programa de compliance

Das dez organizações selecionadas, todas são privadas, sendo duas empresas nacionais e oito empresas multinacionais, de diferentes nacionalidades. Seis organizações possuem programa de *compliance* formal, completo e robusto; três possuem programa formal incompleto; e uma ainda está em processo de implementação do programa.

Dessas seis organizações com programas formais, completos e robustos, a metade possui certificação Selo Pró-Ética e/ou a ISO 37001 - Sistema de Gestão Antissuborno. Nas três organizações que possuem programa de *compliance* formal, completo, robusto e certificado, o programa de *compliance* foram implementados há 5, 7 e 9 anos.

Dessas dez organizações selecionadas, seis possuem o nome Programa de *Compliance*; duas Programa de Integridade; uma tem um programa sem denominação formal; e outra organização, está implementando um programa que será denominado Sistema de Gestão de *Compliance*, quando estiver pronto. Por fim, cabe registrar que todas as organizações selecionadas possuem no seu quadro formal uma pessoa responsável pela área de *compliance*.

Quadro 5 - Resumo do perfil das organizações

Tipo de Organização			Capital de Controle		Programa de Compliance		
Privada	Pública	Público-Privada	Nacional	Multinacional	Formal, completo e robusto	Formal e incompleto	Em fase de implementação
10	0	0	2	8	6	3	1

3.4. A coleta e o Tratamento dos Dados

A coleta de dados foi feita através de entrevistas realizadas pela ferramenta Zoom com os indivíduos selecionados para participarem da pesquisa. O roteiro de entrevista foi elaborado em conjunto pela autora, especialista em *compliance*, e pela orientadora da pesquisa, especialista em cultura organizacional, de forma a conduzir ao alcance do objetivo deste estudo. O roteiro contemplou alguns dos modelos estudados, como o *Competing Values Framework* (CVF) de Cameron e Quinn (2006), Schein (1983) e Fleury (1989). Quando necessário, para ampliar a investigação, foram realizadas perguntas adicionais, sempre evitando o direcionamento das respostas.

O questionário foi testado na íntegra previamente com um dos entrevistados, de forma a validar a efetividade de entendimento e alcance das questões e identificar eventuais ajustes. Além disso, os três primeiros entrevistados já trabalharam em áreas de *compliance* com a autora, fazendo parte de um grupo piloto de validação do questionário.

As entrevistas foram realizadas ao longo de um mês e duraram entre 45 minutos e 1 hora cada. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, e permitiram a criação de três dimensões de análise:

- (i) Programa de *Compliance*,
- (ii) Cultura Organizacional; e
- (iii) *Compliance* e Cultura Organizacional.

3.5. Roteiro da Entrevista

As seguintes perguntas foram feitas aos especialistas para avaliar a **dimensão Programa de *Compliance*:**

- A. Existe na sua organização uma pessoa responsável pela área de (*compliance* / conformidade / integridade)?
- B. A sua organização possui um programa formal (Programa) de (*compliance* / conformidade / integridade) em vigor? Se sim, informe o nome:
- C. Quais políticas o Programa contempla?

- D. De que forma o Programa é apresentado? Ele está documentado e divulgado?
- E. Quais pilares embasam o Programa?
- F. Há quanto tempo o Programa está implementado?
- G. O Programa já passou por alguma certificação (ISO 37301, Selo Pró-Ética, etc.)?
- H. O que é feito para que o Programa seja cada dia mais respeitado por todos os membros da organização?
- I. Como você descreveria o papel da liderança da sua organização no cumprimento deste Programa?
- J. A sua organização comunica as expectativas de *compliance* e integridade, como o código de conduta organizacional e outras regras de conduta? Se sim, quais e com qual periodicidade?
- K. A sua organização fornece treinamento de *compliance* e integridade para reforçar as normas de conduta da organização, esclarecendo que práticas são inadmissíveis e abordando potenciais dilemas de *compliance*. Se sim, quais e com qual periodicidade?
- L. A sua organização premia atos de integridade e pune os atos em desacordo com as regras de *compliance* e políticas internas? Caso afirmativo: de que forma?
- M. A sua organização possui mecanismos formais para que os funcionários possam discutir dilemas de *compliance* e relatar comportamento em desacordo com as regras de *compliance* e políticas internas, sem medo de repreensão? Caso afirmativo: quais?
- N. Você considera o Programa efetivo? Explique.

Para a análise da **dimensão Cultura Organizacional**, foi utilizado o questionário de Cameron e Quinn (2006), que busca identificar qual a melhor tipologia cultural (clã, adhocracia, mercado ou hierárquica) caracteriza os valores organizacionais. Para tanto, se solicitou aos especialistas que identificassem nas quatro descrições (1, 2, 3 e 4) a seguir, referentes a seis questões organizacionais, a que mais caracteriza a sua organização.

A. Características Dominantes da Organização

1. A organização encontra-se centrada nas pessoas, como uma grande família. As pessoas parecem dar muito de si próprias.
2. A organização é dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos pela organização.
3. A organização é muito estruturada e formal. As pessoas regem-se por processos burocráticos.
4. A organização está orientada para os resultados. As pessoas são muito competitivas, centrando-se na produtividade e no sucesso.

B. Liderança Organizacional

1. A liderança na organização é considerada mentora, facilitadora e motivadora.
2. A liderança na organização é considerada empreendedora, inovadora e de correr riscos.
3. A liderança na organização é considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.
4. A liderança na organização é considerada competitiva, exigente e agressiva.

C. Foco Estratégico

1. A organização valoriza o desenvolvimento dos colaboradores, baseando-se na confiança, abertura e participação.
2. A organização enfatiza a aquisição de recursos e a criação de novos desafios, apostando na exploração de novas oportunidades.
3. A organização valoriza a permanência e a estabilidade, bem como a eficiência, o controle e a constância de processos.
4. A organização coloca ênfase na competição e no cumprimento de metas, sendo o seu principal objetivo ser líder no setor.

D. Clima Organizacional

1. O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua, existindo um clima participativo e confortável.
2. O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento, sendo comum a aprendizagem tentativa-erro.

3. O que mantém a organização unida são as políticas e as regras, realçando-se a estabilidade.
4. O que mantém a organização unida é a competitividade e a agressividade, sendo o objetivo vencer a concorrência.

E. Critérios de Sucesso

1. A organização define sucesso com base no desenvolvimento das pessoas, espírito de equipe, compromisso e respeito pelas pessoas.
2. A organização define sucesso com base em serviços únicos e recentes, apostando na liderança e inovação dos seus serviços.
3. A organização define sucesso com base na eficiência, dando-se importância aos menores tempos de espera e à maximização dos resultados.
4. A organização define sucesso com base numa filosofia ganhadora, onde o grande objetivo é a competição.

F. Estilo de Gestão

1. O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.
2. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela capacidade individual de correr riscos e inovar.
3. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança do emprego e das relações, assim como pela estabilidade.
4. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela orientação para a competitividade, produtividade e elevada exigência.

Por fim, para a análise da **dimensão *Compliance* e Cultura Organizacional**, com base no referencial teórico apresentado, foram feitas as seguintes perguntas:

- A. Você acha que os artefatos visíveis da organização (*layout*, logomarcas, *dress code*, calendários, cadernos, agendas, material impresso, quadros etc.), favorecem a sua prática de *compliance* atual? Se sim, tanto para público interno, quanto para o público externo?
- B. Existem histórias, experiências pessoais, que ilustram a cultura da organização? Caso afirmativo: elas a favorecem e reforçam a prática de *compliance* atual?

- C. Existem jargões, palavras e termos que somente os membros da organização compreendem? Caso afirmativo: eles favorecem e reforçam a prática de *compliance* atual?
- D. Que tipo de perfil você percebe como necessário para ter uma carreira meteórica na sua organização? Este perfil é compatível com a prática de *compliance* atual?
- E. Qual o comportamento mais criticado e/ou não aceito dentro da organização? E o mais elogiado? Estes comportamentos estão alinhados à prática de *compliance* atual?
- F. Você acredita que existem comportamentos e práticas na organização que devem ser mudados? Quais seriam eles? Se houvesse esta mudança você acredita que a prática de *compliance* seria mais efetiva?
- G. Qual o grau de identificação e lealdade dos funcionários à organização? Você diria que as pessoas se sentem numa “grande família”? Caso afirmativo: este sentimento favorece a prática de *compliance*?
- H. Até que ponto os membros da organização sentem orgulho de trabalhar nesta organização e fazem “publicidade gratuita” da instituição? Caso afirmativo: você acredita que este orgulho está relacionado à prática de *compliance* da organização?
- I. Como você caracteriza o perfil do líder na organização que você trabalha? Mais voltado para pessoas ou mais voltado para resultados? Este perfil favorece a prática de *compliance*?
- J. Você identifica algum mito ou herói na sua organização? Caso afirmativo, o que ele faz ou fez para ser considerado mito ou herói? Caso você identifique um mito ou um herói: como você avalia o seu comportamento em termos de reforço das práticas de *compliance*? (comportamentos valorizados)
- K. Você acredita que a história de sua organização e o papel dos seus fundadores gerou elementos importantes para a sua prática de *compliance* atual?
- L. Você acha que os valores e crenças da sua organização estão alinhados ao seu Programa (*compliance* / conformidade / integridade)? Por quê?
- M. Como é feita a comunicação formal do Programa (*compliance* / conformidade / integridade) na sua organização?

- N. Nos encontros informais da sua organização (reuniões sociais, cafezinhos, confraternizações de fim de ano, comemorações de aniversários, etc.) os colaboradores conversam sobre aspectos do Programa (*compliance* / conformidade / integridade)? Caso afirmativo, dê exemplos.
- O. A sua organização acredita que a prática do Programa (*compliance* / conformidade / integridade) está mais embasada em valores ou em exigências e controles dos normativos (leis, regras, procedimentos e políticas)?
- P. Na sua organização você acredita que existe uma definição clara que o *compliance* deve fazer parte da cultura, isto é, das regras do jogo do cotidiano? Explique.

4. Resultados

4.1. Dimensão do Programa de *Compliance*

Verificamos que todas as organizações possuem programas de *compliance*, ou estão implementando seus programas, de acordo com os *frameworks* apresentados.

Identificamos nas entrevistas realizadas com os especialistas de *compliance*, que programas certificados são considerados com elevado nível de maturidade, de acordo com os requerimentos da legislação brasileira, mas não necessariamente possuem uma cultura de *compliance*. Essa constatação é corroborada por estudos apresentados que demonstraram que programas de *compliance* dificilmente obterão êxito quando o *compliance* se pauta extrinsecamente no interesse legal, como é o caso do incentivo à redução de pena em caso de adoção de programas de *compliance*, esquecendo da criação de uma cultura verdadeira de *compliance* na organização (MELO e LIMA, 2019).

A constatação anterior também é reforçada e exemplificada por uma das organizações analisadas, que não possui o programa certificado por opção, mas por outro lado possui o programa de maior antiguidade (11 anos) e é a mais próxima de possuir uma cultura de *compliance*. Esse fato reforça que a organização pode ter passado por um período de transformação cultural.

Seis aspectos fundamentais relacionados à natureza do programa de *compliance*, e de acordo com os *frameworks* apresentados, foram identificados em todas as 10 (dez) organizações estudadas:

- (i) Possuir no mínimo o *Código de Conduta Empresarial e Política Anticorrupção* com detalhamento de diretrizes para endereçar riscos relacionados à gestão de terceiros, brindes e presentes, doações e patrocínios, relação com agentes públicos, conflitos de interesses. Este programa nem sempre é formalizado em um documento específico, mas as políticas mais importantes estão sempre disponíveis na intranet, são divulgadas periodicamente através de ferramentas de

comunicação interna e treinamentos, e estão disponíveis para os terceiros e público externo na internet.

- (ii) Oferecer treinamentos formais sobre os mais diversos temas do programa de *compliance*. Os treinamentos são pontuais e/ou periódicos e ministrados de forma on-line, presencial ou virtual.
- (iii) Apresentar pilares semelhantes na constituição dos programas de *compliance*, como: Liderança; Treinamento; Comunicação; Políticas, Procedimentos; Controles; Avaliação de Riscos; Monitoramento; Reporte.
- (iv) Possuir um canal de denúncias / canal confidencial de acordo com as melhores práticas do mercado;
- (v) Possuir alguma punição implementada, mas pouco reconhecimento no que diz respeito ao programa de *compliance*. Isto reforça o caráter punitivo do programa, que ainda não é visto como um valor, e sim como uma obrigação que precisa ser controlada para ser executada. Das dez organizações estudadas, apenas uma organização possui premiação para funcionários que se destacaram por alguma prática relacionada ao programa de *compliance*.
- (vi) Possuir uma comunicação formal do programa, sazonal (dia internacional de combate à corrupção, período de festas de final do ano, período eleitoral, processos de *onboarding*) ou periódica (com formulários que devem ser assinados, envio de e-mails, newsletter, canais digitais, ferramentas de mensagem, palestras, matérias na intranet, murais, mensagens nas TVs, QR codes, etc).

Identificamos que, para a implementação das práticas e dos comportamentos alinhados aos valores apresentados no programa de *compliance*, são implementadas estratégias de comunicação em reuniões e treinamentos formais, onde se busca sensibilizar os participantes para o tema. No entanto, apenas cinco (5), ou seja, a

metade das organizações estudadas utiliza um plano anual estruturado de comunicação do programa de *compliance* e a minoria, quatro (4) das dez (10) organizações avaliadas, possui o suporte, apoio e exemplo da liderança para sua divulgação.

Esse ponto vai ao encontro com pesquisas que reforçam o papel da comunicação (Santos et.al., 2018) e da liderança (Schein,1983) na cultura organizacional, tão enfatizado na elaboração de programas de *compliance*, onde se afirma que é fundamental que o *compliance* tenha adesão por parte de toda a alta direção e que a partir da difusão de boas práticas pela liderança, a idoneidade se transforma em uma virtude presente no cotidiano e na cultura organizacional. Essa realidade está alinhada com o que foi dito pelos dez especialistas entrevistados, que enfatizaram de forma consensual a importância do apoio, comprometimento e exemplo da liderança para a implementação e efetividade do programa de *compliance*, apesar de nem todas as organizações avaliadas terem de fato esse comprometimento e exemplo na prática e no seu dia a dia.

Por fim, vale destacar, que nove (9) das dez (10) organizações estudadas afirmam que possuem o programa de *compliance* implementado, cinco (5) consideram esse programa efetivo e as cinco (5) restantes, avaliam o programa como parcialmente efetivo, reduzindo o seu foco ao risco anticorrupção relacionado à Lei Anticorrupção nº 12.846/2013.

4.2. Dimensão da Cultura Organizacional

No que diz respeito à análise da tipologia cultural, segundo o modelo *Competing Values Framework* (CVF) desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), os resultados encontrados estão alinhados principalmente à pesquisa de Feijó (2020), sobre o tipo de cultura organizacional e a relação com as premissas básicas de governança corporativa nas empresas brasileiras, que constatou que a culturas de controle e criativa foram associadas com boa qualidade de governança, conforme o Índice de Qualidade da Governança Corporativa (IQGC).

Nas entrevistas identificamos características de culturas com orientação de controle e criativa na maioria das organizações estudadas e orientação colaborativa:

- Quatro (4) apresentaram predominância da cultura de controle sobre a liderança organizacional, considerada como exemplo de coordenação, organização e eficiência;
- Cinco (5) organizações apresentaram predominância de uma cultura com orientação de controle sobre o foco estratégico, que valorizam a permanência e a estabilidade, bem como a eficiência, o controle e a constância de processos;
- Quatro (4) organizações com predominância de uma cultura com orientação criativa sobre o clima organizacional, mantendo a organização unida através do compromisso com a inovação e o desenvolvimento, sendo comum a aprendizagem tentativa-erro;
- Quatro (4) apresentaram predominância da cultura de controle sobre os critérios de sucesso, que definem sucesso com base na eficiência, dando-se importância aos menores tempos de espera e à maximização dos resultados.
- Quatro (4) apresentaram predominância da cultura colaborativa sobre o estilo de gestão, que é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.

Quadro 6 - Análise da Tipologia Cultural

1. Características Dominantes		Total	%	Tipo de Cultura
a.	A organização encontra-se centrada nas pessoas, como uma grande família. As pessoas parecem dar muito de si próprias.	3	30%	Colaborativa
b.	A organização é dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos pela organização.	2	20%	Criativa
c.	A organização é muito estruturada e formal. As pessoas regem-se por processos burocráticos.	2	20%	Controle
d.	A organização está orientada para os resultados. As pessoas são muito competitivas, centrando-se na produtividade e no sucesso.	3	30%	Mercado
2. Liderança Organizacional		Total	%	Tipo de Cultura
a.	A liderança na organização é considerada mentora, facilitadora e motivadora.	0	0%	Colaborativa

b.	A liderança na organização é considerada empreendedora, inovadora e de correr riscos.	2	20%	Criativa
c.	A liderança na organização é considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.	4	40%	Controle
d.	A liderança na organização é considerada competitiva, exigente e agressiva.	4	40%	Mercado
3. Foco Estratégico		Total	%	Tipo de Cultura
a.	A organização valoriza o desenvolvimento dos colaboradores, baseando-se na confiança, abertura e participação.	2	20%	Colaborativa
b.	A organização enfatiza a aquisição de recursos e a criação de novos desafios, apostando na exploração de novas oportunidades.	2	20%	Criativa
c.	A organização valoriza a permanência e a estabilidade, bem como a eficiência, o controle e a constância de processos.	5	50%	Controle
d.	A organização coloca ênfase na competição e no cumprimento de metas, sendo o seu principal objetivo ser líder no setor.	1	10%	Mercado
4. O Clima Organizacional		Total	%	Tipo de Cultura
a.	O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua, existindo um clima participativo e confortável.	4	40%	Colaborativa
b.	O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento, sendo comum a aprendizagem tentativa-erro.	4	40%	Criativa
c.	O que mantém a organização unida são as políticas e as regras, realçando-se a estabilidade.	2	20%	Controle
d.	O que mantém a organização unida é a competitividade e a agressividade, sendo o objetivo vencer a concorrência.	0	0%	Mercado
5. Critérios de Sucesso		Total	%	Tipo de Cultura
a.	A organização define sucesso com base no desenvolvimento das pessoas, espírito de equipe, compromisso e respeito pelas pessoas.	2	20%	Colaborativa
b.	A organização define sucesso com base em serviços únicos e recentes, apostando na liderança e inovação dos seus serviços.	3	30%	Criativa
c.	A organização define sucesso com base na eficiência, dando-se importância aos menores tempos de espera e à maximização dos resultados.	4	40%	Controle
d.	A organização define sucesso com base numa filosofia ganhadora, onde o grande objetivo é a competição.	1	10%	Mercado
6. Estilo de Gestão		Total	%	Tipo de Cultura
a.	O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.	4	40%	Colaborativa
b.	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela capacidade individual de correr riscos e inovar.	1	10%	Criativa
c.	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança do emprego e das relações, assim como pela estabilidade.	2	20%	Controle
d.	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela orientação para a competitividade, produtividade e elevada exigência.	3	30%	Mercado

4.3. Dimensão Compliance e Cultura Organizacional

Tendo como premissa o modelo clássico de três níveis de Schein (1983), podemos identificar que os artefatos visíveis da maioria das organizações estudadas, embora não garantam a internalização das práticas de *compliance*, ajudam a reforçar a cultura de *compliance*, conforme ilustram os exemplos a seguir:

- (i) Escritórios com *layout* de espaço aberto, reforçando a transparência e acessibilidade às informações referentes ao programa de *compliance*;
- (ii) Artefatos visíveis com conteúdo específico de *compliance* como quadros, placas, cadernos, calendários, *planner*, papel de bandeja, banners, protetor de tela, adesivagem de mesas e banheiros com QR code do canal de denúncia;
- (iii) Amplo sistema de comunicação visual para divulgação do programa de *compliance* com adesivos com mensagens que ajudam a influenciar comportamentos desejados ("piada preconceituosa não tem graça"; "se a paquera incomodou, não é paquera", etc.).

Com base nas entrevistas, identificamos também vários dos elementos da cultura organizacional apresentados na literatura organizacional (Tomei, 2011) como:

- (i) Histórias que expressam os comportamentos idealizados e aceitáveis socialmente referentes à cultura de *compliance*. Em algumas organizações as experiências pessoais do fundador ou história da organização evidenciaram valores importantes para o *compliance* como: “fazer negócios de forma ética para promover o crescimento”, “fazer o certo e tratar as pessoas com respeito”;
- (ii) Jargões, palavras e termos que somente os membros da organização compreendem, extremamente relevantes para reforçar a prática de *compliance* e fortalecer o programa como: “*Improving little by little every day*”; “*The Great way of work*”; “Um por todos e todos por um”; “*Ahead together*”; “*Do the right thing*”; “O *compliance* está aqui por você, todo dia”.

Quando perguntamos a respeito dos comportamentos valorizados (Schein,1983), reforçamos aspectos da cultura de controle (Cameron e Quinn, 2006), alinhada à pesquisa de Feijó (2020) em empresas brasileiras, e da cultura colaborativa:

- (i) O perfil profissional mais valorizado pela organização é voltado para resultado e relacionamento;
- (ii) Os comportamentos mais criticados estão relacionados à agressividade, ao assédio e aos comportamentos não inclusivos. Os comportamentos mais elogiados estão relacionados ao respeito às diferenças, ao trabalho colaborativo e à assertividade sem agressividade;
- (iii) Metade das organizações busca uma liderança mais voltada para pessoas e a outra metade, mais voltada para resultados.

No que diz respeito ao alinhamento dos valores e crenças da organização com o programa de *compliance*, na maioria das organizações avaliadas os valores - integridade, ética, justiça, honestidade, respeito, trabalho em equipe e transparência - estão alinhados ao programa. Isso reforça o que foi identificado na literatura organizacional, onde ressalta-se que o *compliance* é utilizado para transpassar a ideia de comprometimento ético e organizacional para transformação da realidade e da cultura de integridade no universo corporativo (COSTA, 2012).

O Tripé do *compliance* de Block (2017), que relaciona o *compliance* com a gestão de ética dos negócios da alta administração, a conformidade da operação e a cultura organizacional foi identificado em apenas três organizações analisadas, nas quais os entrevistados acreditam que o programa de *compliance* está mais embasado em valores, do que em exigências e controles dos normativos (leis, regras, procedimentos e políticas) e punições.

Por fim, identificamos que a maioria dos especialistas entrevistados acredita que existe a preocupação e vontade por parte das suas organizações para que o *compliance* faça parte da cultura, no entanto, poucas trabalham de forma efetiva para que os temas de *compliance* façam parte definitivamente da sua cultura organizacional, conforme exigido pelo novo Decreto nº 11.129/2022 (BRASIL, 2022) e pela Norma

ISO 37301. A cultura de *compliance* assegura que as rotinas da empresa estão alinhadas com os propósitos e a ética da organização.

Conforme mencionado no item 2.5.2 do referencial teórico, para criar uma cultura mais ética, que faz parte da cultura de *compliance*, os gestores devem respeitar os seguintes princípios descritos por Robbins e Judge (2014):

- (i) A alta gestão deve ser um modelo de conduta visível;
- (ii) Comunicar as expectativas éticas;
- (iii) Fornecer treinamento ético;
- (iv) Punir atos antiéticos;
- (v) Fornecer mecanismos de proteção. Foi possível identificar que todos esses princípios estão implementados nas organizações analisadas, em maior ou menor grau.

4.4. Elementos da cultura organizacional e a maturidade de um modelo de cultura de compliance

O *compliance* só será internalizado na cultura se a organização entender que é um valor, ou seja, que é algo vantajoso para ela. De acordo com Schein (1983), novos valores só serão incorporados aos pressupostos básicos se for provada a validade e que tais valores trarão benefícios para a organização. Somente quando os membros percebem os benefícios é que novos valores "descem" ao nível dos pressupostos inconscientes. Dessa forma, a organização deverá trabalhar para que o *compliance* faça parte dos seus resultados, assim como os resultados operacionais e financeiros.

A partir da análise dos elementos da cultura organizacional que contribuem para internalização dos comportamentos e práticas de uma cultura de *compliance* e das práticas de uma cultura mais ética de Robbins e Judge (2014), identificamos sete elementos essenciais para a cultura de *compliance* organizacional, com os seus significados, resumidos no quadro 7 a seguir.

Quadro 7 - Elementos de uma Cultura de Compliance Organizacional

Elementos	Significados
1. Ser <i>compliance</i>	(1) valores e crenças compartilhados (2) comportamentos compartilhados: (a) fazer o que é certo; (b) agir com ética e integridade; (c) seguir as regras internas e externas; (d) ser respeitoso; (e) tratar todos com igualdade; (f) trabalhar em equipe; (g) trabalhar com transparência; (h) servir de exemplo.
2. Exemplo com responsabilidade	Nas culturas de <i>compliance</i> , a liderança é um modelo de conduta visível, pois é uma referência para o comportamento de acordo com as práticas de <i>compliance</i> da organização. Esse elemento é o conhecido “ <i>Tone at the top</i> ” ou “ <i>Tone from the top</i> ”.
3. Discurso com ação	Nas culturas de <i>compliance</i> , a organização e a liderança agem de acordo com o discurso de forma que os funcionários enxerguem, sintam e percebam que as ações e decisões estão alinhadas ao discurso e aos valores da organização. Esse elemento é o conhecido: “ <i>walk the walk</i> ” / “ <i>talk the talk</i> ” / “ <i>walk the talk</i> ”.
4. Normas com valores	Culturas de <i>compliance</i> comunicam e explicam as normas e estabelecem o que é aceito e o que não é aceito pela organização, de acordo com seus valores. Estabelecem que as práticas de <i>compliance</i> fazem parte das “regras do jogo” de forma clara, objetiva, lembrando periodicamente através de ferramentas de comunicação e rituais de conscientização como os treinamentos, palestras, workshops, etc.
5. Delação com proteção	Culturas de <i>compliance</i> fornecem mecanismos confiáveis e seguros para relatos de comportamentos e atos em desacordo com as normas da organização e sem retaliação.
6. Punição com equidade	Culturas de <i>compliance</i> aplicam a mesma regra de punição para todos, independentemente do cargo, posição, tempo de empresa ou relacionamento.
7. Resultado com atitude	Culturas de <i>compliance</i> , avaliam e desenvolvem os seus colaboradores considerando as práticas de <i>compliance</i> . O <i>compliance</i> faz parte do plano de desenvolvimento e da avaliação de desempenho. Os funcionários são avaliados pelo alcance dos seus objetivos de acordo com os valores da organização. Não avaliam apenas “o que” foi alcançado, mas o “como”/ de que forma foi alcançado? A bonificação baseada em performance e nos valores seria parte de “premiação” de <i>compliance</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Alguns elementos são velhos conhecidos dos profissionais de *compliance* e outros são exigidos pela regulamentação brasileira. No entanto, dois elementos merecem destaque, uma vez que a partir do resultado da pesquisa, apareceram como itens essenciais para a internalização do valor *compliance* na cultura organizacional: **punição com equidade e resultado com atitude.**

Os elementos de uma Cultura de *Compliance* Organizacional (CCO) dão significado objetivo às distintas dimensões organizacionais do *compliance* e possibilitam as seguintes ações:

- (i) A criação de um guia prático para a oportuna internalização do valor *compliance* na rotina das organizações;
- (ii) O estímulo aos membros da equipe no treinamento, desenvolvimento e promoção de certos comportamentos e práticas de *compliance*, em benefício da internalização do *compliance* como um valor organizacional;
- (iii) O fomento à excelência organizacional, uma vez que o valor ético e moral do *compliance* é considerado nas práticas organizacionais cotidianas, com efeito na reputação e vantagem competitiva das organizações.

Os elementos de uma Cultura de *Compliance* Organizacional (CCO), devem ser implementados levando em conta diferentes estágios de maturidade cultural do *compliance*, isto é, a compreensão da evolução da cultura organizacional para o nível mais profundo de penetração dos pressupostos inconscientes, patamar em que os comportamentos e as práticas organizacionais que traduzem essa cultura passam a ser incorporados, tornam-se orgânicos e assumidos como adequados pelos membros da organização, em um atestado de maturidade cultural (SCHEIN, 1992).

Avaliar o nível de maturidade cultural aumenta a conscientização da organização acerca de um caminho a ser seguido e estimulado. A cultura de *compliance* organizacional passa a ser vista sob a perspectiva de desenvolvimento dos seus processos e práticas em direção a um modelo de maturidade.

Um instrumento estruturado de maturidade cultural favorece o diagnóstico do atual estágio cultural e permite sinalizar recomendações para políticas e estratégias de desenvolvimento de novas práticas e comportamentos de *compliance*, otimizando a internalização do *compliance* nas organizações.

Para o desenho da estrutura de um modelo de Cultura de *Compliance* Organizacional (CCO) é preciso refletir a natureza dinâmica e progressiva da cultura de *compliance*. Para tanto, a descrição dos diferentes estágios de amadurecimento de

compliance organizacional, nos ajudam a entender como seria esse modelo, conforme quadro 8.

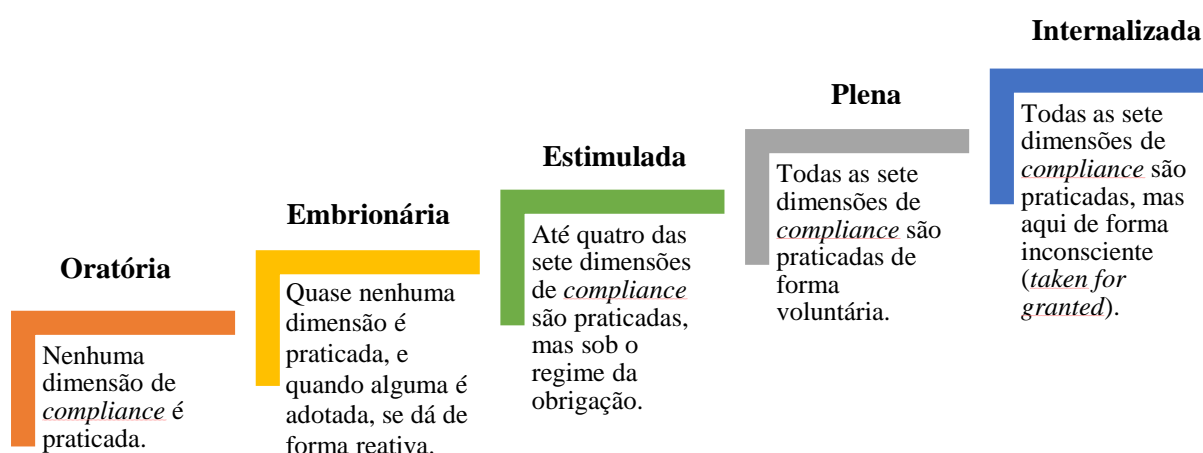
Quadro 8 - Estágios de maturidade cultural de *compliance*

Estágio cultural	Características da organização	Indicador de referência	Recomendações às organizações
Oratória	Não há alinhamento entre discurso e prática; as crenças desejadas não são difundidas e comportamentos não são compartilhados.	Nenhum elemento de <i>compliance</i> é praticada.	Utilizar a comunicação interna e treinamentos para difundir crenças de <i>compliance</i> e adotar a liderança pelo exemplo.
Embrionária	O valor desejado é difundido, mas não repercute através dos comportamentos, que são reativos.	Quase nenhum elemento é praticado, e quando alguma é adotada, se dá de forma reativa.	Estabelecer políticas de desenvolvimento e avaliação de desempenho que possam reforçar comportamentos e práticas de <i>compliance</i> .
Estimulada	O valor declarado é difundido e assimilado, e alguns comportamentos são compartilhados e praticados sob a ótica do dever.	Até quatro dos sete elementos de <i>compliance</i> são praticadas, mas sob o regime da obrigação.	Criar espaços de socialização para a propagação de práticas de <i>compliance</i> e adotar programas de treinamento comportamental.
Plena	Há pleno alinhamento entre o discurso e a prática, pois os comportamentos são adotados em todas as suas dimensões, de modo voluntário. Há uma cultura de <i>compliance</i> organizacional em funcionamento.	Todas os sete elementos de <i>compliance</i> são praticadas de forma voluntária.	Adotar políticas de reconhecimento ostensivo das práticas de <i>compliance</i> e calibrar o alinhamento cultural por meio de pesquisa de clima.
Internalizada	Há pleno alinhamento entre o discurso e a prática, adotando-se os comportamentos em todas as suas dimensões, de modo orgânico, fomentando a excelência organizacional e sustentando a cultura de <i>compliance</i> organizacional.	Todas os sete elementos de <i>compliance</i> são praticadas, mas aqui de forma inconsciente (<i>taken for granted</i>).	Difundir as melhoras práticas e o discurso do valor cultural da <i>compliance</i> junto aos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com base nos estados identificados no quadro 8, referentes à maturidade cultural de *compliance*, resumimos uma proposição teórica do processo de internalização de cultura de *compliance* nas suas cinco diferentes fases, que será utilizada para a análise das entrevistas realizadas.

Figura 11 - Proposição teórica dos estágios de maturidade de uma cultura de *compliance* organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com base nos sete elementos essenciais de uma Cultura de Compliance Organizacional (CCO) identificados e nos estágios de maturidade cultural de *compliance*, vamos aprofundar a análise das entrevistas, destacando algumas características das três (3) das dez (10) organizações que possuem programa de *compliance* formal, completo, robusto e certificado.

- As três (3) organizações possuem arcabouço robusto de políticas e procedimentos, controles, monitoramento, planos de comunicação e treinamento e canal de denúncias de acordo com as melhores práticas.
- Foi possível observar que uma (1) das organizações certificadas se encontra no estágio de maturidade cultural de *compliance* “Embrionária” e duas (2) no nível “Estimulada”. Faltariam as dimensões: Discurso com ação; Punição com equidade; Resultado com atitude.

Embrionária:

- Os pontos principais identificados na organização que está no estágio de maturidade “Embrionária” é não possuir a prática de *compliance* alinhada com o seu discurso, inclusive a prática de não retaliação/proteção aos denunciante.
- Um ponto adicional na organização que está no estágio de maturidade “Embrionária” é que ela não possui artefatos visíveis de *compliance*.

Estimulada:

- O ponto principal identificado nas duas organizações certificadas que estão no estágio de maturidade “Estimulada”, é o fato do programa ser respeitado por obrigação, assim como observado na maioria das organizações avaliadas.
- A dimensão “Punição com equidade” foi apontada como um elemento de muita relevância pelas empresas que estão no estágio de maturidade “Estimulada”.

O que essas organizações precisam fazer para internalizar o *compliance* na sua cultura?

- Estabelecer políticas de desenvolvimento e avaliação de desempenho que possam reforçar os comportamentos e práticas de *compliance*.

- Criar espaços de socialização para a propagação de práticas de *compliance* e adotar programas de treinamento comportamental.

Com base nos elementos de uma Cultura de Compliance Organizacional (CCO) e nos estágios de maturidade cultural de *compliance*, vamos aprofundar a análise das entrevistas, destacando algumas características da única organização das dez avaliadas que se encontra no nível “Plena” de maturidade de Cultura de *Compliance* Organizacional (CCO). Foi classificada no estágio “Plena” porque foi possível identificar as sete dimensões. No entanto, para afirmar que são praticadas de forma inconsciente, seria necessária uma análise mais profunda.

Plena:

- Verificamos que as sete dimensões estão implementadas e são praticadas de forma voluntária, pois o tema *compliance* e o comportamento compartilhado “fazer o que é certo” faz parte da cultura organizacional, do “modo de ser” da organização.
- Verificamos que a organização possui valores alinhados ao programa de *compliance* como, transparência, respeito e integridade.
- Os comportamentos compartilhados de *compliance* fazem parte do processo de avaliação e desenvolvimento dos colaboradores, ou seja, existe “Resultado com atitude”.
- Destacamos a seguir alguns aspectos da cultura organizacional, que apresenta aspectos das culturas criativa, de controle e colaborativa, conforme a seguir.
 - a. Característica Dominante: A organização é dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos pela organização, característica de uma cultura com orientação criativa.

- b. Liderança: A liderança na organização é considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência, característica de uma cultura com orientação de controle.
- c. Foco Estratégico: A organização valoriza a permanência e a estabilidade, bem como a eficiência, o controle e a constância de processos, característica de uma cultura com orientação de controle.
- d. Clima Organizacional: O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua, existindo um clima participativo e confortável, característica de uma cultura com orientação colaborativa.
- e. Crítérios de Sucesso: A organização define sucesso com base no desenvolvimento das pessoas, espírito de equipe, compromisso e respeito pelas pessoas, característica de uma cultura com orientação colaborativa.
- f. Estilo de Gestão: O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação, característica de uma cultura com orientação colaborativa.

Considerando a relação entre cultura organizacional e governança corporativa analisada no item 2.4, esse resultado reforça: (i) Os tipos de culturas organizacionais atrelados à qualidade da governança nas empresas brasileiras, conforme o estudo da Feijó (2020), que constatou que as culturas de controle e criativa foram associadas com boa qualidade de governança; (ii) Uma das hipóteses confirmadas pelo estudo de Ljevo e Isak (2018) da Bósnia e Herzegovina, que "o sucesso da governança corporativa requer uma cultura participativa", uma vez que três dos seis aspectos culturais são de uma cultura colaborativa.

5. Considerações finais

O objetivo geral do estudo foi alcançado, pois foi possível identificar quais elementos da cultura organizacional contribuem e devem ser contemplados para internalização de práticas e comportamentos de uma cultura de *compliance* nas organizações, contribuindo assim para a implementação e efetividade dos programas de *compliance*. Os elementos identificados são a resposta para a lacuna identificada pelo problema de pesquisa, contribuindo assim para o mercado e futuros estudos acadêmicos.

Como proposta inicial para futuras pesquisas seria incorporar na revisão de literatura e análise a temática de mudança cultural, uma vez que foi possível observar sua relevância no presente estudo. Futuras pesquisas podem testar os elementos de uma Cultura de *Compliance* Organizacional em organizações de diversos tipos, setores e tamanhos, além de comparar os elementos entre os mais diversos tipos de organização: (i) dos setores público e privado; (ii) de capital nacional e internacional; (iii) de capital aberto e fechado; etc. Adicionalmente, podem ser incorporadas outras dimensões de análises culturais, como a identificação e importância da Cultura Emocional na Cultura de *Compliance*.

O *compliance* contribui para a governança corporativa e segurança na aplicação das normas e procedimentos internos, à medida que fortalece os controles internos da organização e mitiga os riscos vinculados à reputação e de sanções regulatórias, disseminando elevados padrões éticos. Atualmente as empresas não são mais avaliadas unicamente pela sua saúde financeira, por sua estrutura de recursos humanos, seus produtos e pela sua base de clientes, mas, sobretudo de acordo com a sua postura no mercado. Vários escândalos do passado demonstraram que seguir normas, não somente aquelas estabelecidas por lei, mas também impostas pelo mercado e pela sociedade na qual a empresa está inserida, não é uma opção, mas deve fazer parte do modelo de negócio e da cultura da empresa.

Com a evolução do tema e da regulamentação nos últimos dez anos, desde a promulgação da lei anticorrupção brasileira, as organizações e profissionais de *compliance* vivem o seu maior desafio desde a implementação dos seus programas,

uma vez que diversos estudos já demonstraram que programas de *compliance* dificilmente obterão êxito quando pautados extrinsecamente no interesse legal. Como internalizar os comportamentos e práticas de *compliance* na sua cultura organizacional de forma a garantir a efetividade na mitigação de riscos e a cultura de integridade?

As organizações que ainda estão no início desse desafio, podem se beneficiar dos resultados do presente estudo, não apenas para garantir a efetividade dos programas de *compliance*, como também para facilitar a sua implementação, que normalmente é um processo demorado, penoso e custoso.

O objetivo da pesquisa foi identificar os principais aspectos da cultura organizacional que contribuem para um programa de *compliance* efetivo, ou seja, identificar quais elementos culturais devem ser contemplados para a internalização de práticas e comportamentos de uma cultura de *compliance* nas organizações, influenciando assim na maturidade de um modelo de Cultura de *Compliance* Organizacional (CCO). Portanto, para compreender quais elementos da cultura organizacional contribuem para a implementação e efetividade dos programas de *compliance* e analisar como esses elementos da cultura organizacional influenciam na maturidade de um modelo de Cultura de *Compliance* Organizacional (CCO), foram realizadas dez entrevistas com especialistas de *compliance*, a partir de questionário elaborado especificamente para esta pesquisa com base no referencial teórico.

A identificação, organização, nomeação dos elementos objeto do presente estudo, conforme item 5, foi um dos produtos principais da pesquisa, por mais que muitos já sejam conhecidos e trabalhados nos programas de *compliance*. Nomear elementos, muitas vezes com significados subjetivos para a maioria das pessoas, vai auxiliar os profissionais e organizações a trabalhar esses elementos de forma mais objetiva e prática com seus *stakeholders* para internalização do valor *compliance* na cultura organizacional.

1. Ser *compliance*
2. Exemplo com responsabilidade
3. Discurso com ação
4. Normas com valores
5. Delação com proteção

6. Punição com equidade

7. Resultado com atitude

Os elementos 6 e 7, **punição com equidade e resultado com atitude**, merecem destaque, uma vez que a partir do resultado da pesquisa, apareceram como itens essenciais para a internalização do valor *compliance* na cultura organizacional. Esses itens normalmente são negligenciados pelas organizações, pois não estão como prioridade na implementação do programa de *compliance*, uma vez que a legislação e regulamentação vigente não exigem esses itens de forma direta, assim como exigem o item 2 – Exemplo com responsabilidade.

Adicionalmente, vale destacar que alguns resultados da pesquisa reforçam estudos anteriores relevantes sobre o tema, conforme referencial teórico.

Conforme já mencionado ao longo do presente trabalho e de acordo com Schein (1983), novos valores só serão incorporados aos pressupostos básicos se for provada a validade e que tais valores trarão benefícios para a organização. Somente quando os membros percebem os benefícios é que novos valores "descem" ao nível dos pressupostos inconscientes. Dessa forma, o *compliance* será internalizado na cultura quando a organização entender que é um valor, ou seja, que é algo vantajoso para ela. E para a organização fazer isso acontecer e conseguir a implementação efetiva dos sete elementos identificados na pesquisa, o seu programa de *compliance* deve estar mais embasado em valores, do que em exigências e controles dos normativos e punições.

A criação de valor de forma sustentável e ética é resultado fundamentalmente da presença de: um propósito além dos números internalizado por todos os membros da organização; sólidos valores compartilhados; uma cultura saudável que inspire as pessoas positivamente; e lideranças em todos os níveis que exibam comportamentos virtuosos diariamente (MICELI, 2015).

De acordo com Barrett (2017), as organizações dirigidas por valores são as mais bem-sucedidas organizações no planeta. Entendo que começamos a caminhar nessa direção, ao entender a importância e buscar a internalização do *compliance* como um valor nas organizações, não apenas porque a criação de uma cultura de *compliance* consta nas novas regulamentações, mas porque os estudos e pesquisas têm demonstrado que é o caminho mais eficaz.

6. Referências bibliográficas

ACAR, A.Z. e ACAR P. *Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals*, *Emerging Markets Journal*, 2014, DOI 10.5195, <http://emaj.pitt.edu>

ALMEIDA, A.L.C. (2009) Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões das práticas. In: Kunsch, M.M.K. *Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas*. (v.2) São Paulo: Editora Saraiva.

ANDRADE, A. e ROSSETTI, J.P. *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*, 4º Ed, 2009.

BARRETT, R. *A organização dirigida por valores*, Alta Books; 1ª edição, 2017.

BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 5ª ed., Pearson Prentice Hall, 2011.

BLOK, M. *Compliance e Governança Corporativa: atualizada de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 83421/2015*. 1º ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

BRATTON, J. *Work and organizational behaviour*. New York: Palgrave MacMillan, 2007. CONTI, T. Avaliações de qualidade aperfeiçoam a governança corporativa. In: BERTIN, M. E. J.; WATSON, G. H. (Organizadores). *Governança corporativa: excelência e qualidade no topo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Revised Edition*. John Wiley & Sons, 2006.

COIMBRA, M. A. e MANZI, V. A. *Manual de Compliance, Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

COSTA, S.C. *O Compliance como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias*. Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, 3, jul/dez, 2012.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENISON, D.; HOOJIBERG, R.; LEE, N.; LIEF, C. *A Força da Cultura Organizacional nas Empresas Globais*. Editora Campus Elsevier. São Paulo, 2013.

DYCK, B.; WALKER, K.; CAZA, A. *Antecedents of sustainable organizing: A look at the relationship between organizational culture and the triple bottom line*. Journal of Cleaner Production, volume 231, pages 1235-1247, 2019.

ELKINGTON, J. Sustentabilidade. Canibais com garfo e faca, M. Books, 2011.

FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. *RAUSP Management Journal*, v. 24, 1989.

FLEURY, M. T., FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. Atlas. São Paulo, 1989.

FREITAS, M.E. Assédio Moral e Assédio Sexual: Faces do poder perverso nas organizações, 2001.

FREITAS, M.E. Cultura Organizacional: evolução e crítica. Thomson, São Paulo, 2007.

GONÇALVES, J. A. P. Alinhando Processos, Estrutura e Compliance à Gestão Estratégica. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

GRISHAM, T., *The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics*, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 2 No. 1, pp. 112-130. <https://doi.org/10.1108/17538370910930545>, 2009.

GUPTA U. G., CLARKE R. E., *Theory and Applications of the Delphi Technique: A Bibliography* (1975-1994), Elsevier Science Inc, 1996.

HARON, H., ISMAIL, I., & ODA, S. *Ethics, corporate social responsibility and the use of advisory services provided by SMEs: lessons learnt from Japan*. Asian Academy of Management Journal, 2015.

HENISZ W., KOLLER T., NUTTALL R., Five ways that ESG creates value - McKinsey & Company, 2019.

HOROWITZ B. Você é o que você faz – Como criar a cultura da sua empresa, Editora WMF Martins Fontes, 2021.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br> > Acesso em julho de 2022.

KAYO, E. K. e SECURATO, J. R., Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 1, n. 4, p. 51-61, 1997.

KIESNERE, A. L.; BAUMGARTNER, R. J. *Sustainability Management in Practice: Organizational Change for Sustainability in Smaller Large-Sized Companies in Austria*. MDPI (Multidisciplinary Digital Publishing Institute). *Sustainability*, 2019, 11, 572; DOI: 10.3390/su11030572.

LAGROSEN, Y; LAGROSEN, S. *Creating a culture for sustainability and quality – a lean-inspired way of working*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2019. DOI: 10.1080/14783363.2019.1575199.

LAMEIRA, V. J. *Governança Corporativa*. Forense Universitária, 1º ed., 2001.

LODI, J.B. *Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração*. Editora Campus, 5º ed., 2000.

LOPES E. C., VALENTIM, M.L. P., FADEL B., *Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa*, 2014.

MELO H., LIMA A., *Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade compliance como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil*, 2019.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, v.83, n.2, p. 340-363, 1977.

MICELI, A., *TEN ADVERSE OUTCOMES WHEN MANAGERS FOCUS ON CREATING SHAREHOLDER VALUE: A REVIEW*, University of São Paulo (USP) and Fecap School of Business, Brazil, 2015.

MIRANDA J. F., *Innovations and trends in meat consumption: An application of the Delphi method in Spain*, *Meat Science*, Elsevier. DOI:10.1016/j.meatsci.2012.07.007, 2012.

OLIVEIRA, C.R. *Crimes Corporativos: O espectro do genocídio ronda o mundo*, 2019.

O'REILLY III, C.A.; CHATMAN, J & CALDWELL, D. F., *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, *Academy of Management Journal*, 1991, p.487-516

OSBORNE J., *What ‘Ideas-about-Science’ Should Be Taught in School Science? A Delphi Study of the Expert Community*, Wiley Periodicals, Inc. DOI 10.1002/tea.10105, 2003.

PARENTE, P. H. N., LUCA, M. M. M., LIMA, G. A. S. F., & Vasconcelos, A. C. (2018). Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, 1-21.

PETTIGREW, A.M., A cultura das organizações é administrável? Cultura e Poder nas organizações, (pp. 145-153), São Paulo, 1989.

POWELL C., *The Delphi technique: myths and realities*, *Journal of Advanced Nursing* 41(4), 376–382, 2003.

RITTER, M. Cultura organizacional. Buenos Aires: La Crujía, 2008.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A. Fundamentos do comportamento organizacional, 12. ed., 2014.

ROWE G., WRIGTH G., *The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis*, *International Journal of Forecasting*, 1999.

SANTOS C.J., NEVES F.T., BALIEIRO R.T., DENARDI, T.C., A influência da comunicação na cultura organizacional revisão sistemática da literatura Revista EDaPECI, ISSN-e 2176-171X, Vol. 18, Nº. 3, 2018, págs. 6-18

SCHEIN, E. H. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H., *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly* 41, n.2, p.229-240, 1996.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Sage Publications. Newbury Park, 1983.

SCHEIN, E.H. *The Corporate Culture Survival Guide*, John Wiley & Sons, 2009.

SCOTT, R. W. *Institutions and organizations*. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SROUR, R. *Ética empresarial – a gestão da reputação*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TAYLOR, C. *Walking the Talk: A Cultura através do exemplo*. Publit Soluções Editoriais, 2014.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynn G. *The Institutionalization of Institutional Theory*. Handbook of organization studies, London, p.175-190, 1996. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/423>.

TOMEI, P.A. O Que é a Cultura Organizacional? Editora Brasiliense, 2011.

TUAN, L. T. (2011). *Organisational culture and trust as organisational factors for corporate governance*. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 11(2-4), 142-162.

YOUSUF M. I., *Using Experts` Opinions Through Delphi Technique, Practical Assessment, Research, and Evaluation*: Vol. 12, Article 4. DOI: <https://doi.org/10.7275/rph-t210>, 2007.