

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E DA SAÚDE
Programa de Mestrado (*Stricto Sensu*) em Direito

JULIANA DE PAULA TOCAFUNDO PRADO

**EFICÁCIA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E
ANTICORRUPÇÃO POR INTERMÉDIO DO MÉTODO
70.20.10 NAS ORGANIZAÇÕES**

BELO HORIZONTE
2018

JULIANA DE PAULA TOCAFUNDO PRADO

**EFICÁCIA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E ANTICORRUPÇÃO
POR INTERMÉDIO DO MÉTODO 70.20.10 NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado (*Stricto Sensu*) em Direito, da Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde, da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito.

Área de Concentração: Instituições sociais, direito e democracia.

Linha de Pesquisa: Regulação, autonomia privada e estratégia

Orientador: Prof. Dr. Frederico de Andrade Gabrich

BELO HORIZONTE
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P896e Prado, Juliana de Paula Tocafundo, 1979-
Eficácia dos programas de integridade e anticorrupção por
intermédio do método 70.20.10 nas organizações / Juliana de
Paula Tocafundo Prado – Belo Horizonte, 2018.
138 f. ; 29,7 cm

Orientador: Frederico de Andrade Gabrich
Dissertação (Mestrado em Direito), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde,
Belo Horizonte, 2018.

1. Corrupção - Legislação - Brasil. 2. Programas de
compliance - Brasil. 3. Direito empresarial - Brasil. I. Título. II.
Gabrich, Frederico de Andrade. III. Universidade FUMEC,
Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde.

CDU: 347.7



UNIVERSIDADE
FUMEC

PROGRAMA DE MESTRADO EM DIREITO EM INSTITUIÇÕES SOCIAIS, DIREITO E DEMOCRACIA

AVALIAÇÃO FINAL DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO

BANCA EXAMINADORA:

ASSINATURAS:

Prof. Dr. Frederico de Andrade Gabrich

Prof. Dr. Daniel Rivorêdo Vilas Boas

Prof. Dr. Tiago Lopes Mosci

MESTRANDA: JULIANA DE PAULA TOCAFUNDO PRADO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO:

**“EFICÁCIA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E ANTICORRUPÇÃO POR
INTERMÉDIO DO MÉTODO 70.20.10”**

RESULTADO FINAL:

Data da Defesa: 17/10/2018

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

Dedico a:

Fábio, Henrique, Pedro, Márcia e Rogério.

Agradecimentos:

Ao Fábio, pelo apoio incessante, impulso, retidão, por compartilhar e possibilitar a concretização desse sonho.

Ao Henrique e Pedro, meus amores, por existirem.

À minha mãe e ao meu pai, pelo amor, apoio incondicional e presenças constantes.

À Jaque, pelo amparo e por sempre acreditar em mim.

Ao meu orientador Frederico Gabrich, pelo exemplo, inspiração e disponibilidade.

Ao Rodrigo, pelo apoio, carinho e colaboração.

Às amigas Ale e Alana, pelo amparo, carinho, incentivo e por serem, sempre, presenças amáveis e aprazíveis.

A Deus, pela proteção e força.

“Era uma vez um reino. Nesse reino, o tesouro do povo ficava guardado em um velho castelo. Toda noite, ladrões entravam no velho castelo com a ajuda de serviçais do rei e roubavam parte do tesouro. Pressionado pelo povo, o rei consultou os sábios da lei, que eram admirados por serem exímios marteladores. Em resposta à consulta real, os sábios martelaram no mastro central do reino uma lei para enforçar os ladrões, o que não funcionou. Consultados mais uma vez, os sábios martelaram uma nova lei que tornava todos os serviçais do rei suspeitos até serem submetidos à prova da fogueira, o que também não funcionou. A cada convocação do rei, os sábios martelavam novas leis, mas os roubos continuavam. O povo estava cansado das marteladas dos sábios, que erravam os ladrões e acertavam o povo. Um dia, um camponês, cansado do incessante martelar, olhou para o velho castelo e percebeu que as portas estavam sem ferrolhos. A notícia chegou ao rei – que até então só dava ouvidos ao martelar dos sábios – e foi expedida uma ordem real para instalar ferrolhos nas portas do velho castelo. Depois da instalação dos ferrolhos, os roubos diminuíram. E o povo ficou feliz porque era menos roubado e, principalmente, porque era menos martelado pelos sábios da lei.”

Antigo conto eslavo de autoria desconhecida.

RESUMO

A sociedade e o mercado estão insertos, no Brasil, em um ambiente predominantemente corrupto. Na realidade brasileira, a corrupção é um fato social e jurídico. Nos últimos anos, a legislação mundial vem unindo esforços para combater esse mal. No Brasil, a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção - LAC, determinou a obrigatoriedade da existência de programas efetivos de integridade e anticorrupção nas empresas para que estas possam se beneficiar da redução do valor das multas pecuniárias, em caso de imposições de sanções no âmbito da LAC. Ocorre que a LAC não dispôs acerca do modo como as empresas irão implantar eficazmente referidos programas de integridade. Implementar o *compliance* de forma efetiva não é só uma questão de imposição legal, mas, também, de êxito e perenidade para as empresas. Desta feita, não basta que a empresa estabeleça “no papel” critérios para que os empregados e demais *stakeholders* respeitem os valores e as normas anticorrupção vigentes. É necessário que as pessoas que integram a organização pensem e ajam conforme os padrões legais e éticos estipulados pela Lei e pelos programas de integridade e anticorrupção. Para isso, necessário se torna instituir um processo de educação eficiente nas empresas. A presente pesquisa discute, pois, o papel da empresa no aprendizado, abordando o Método 70:20:10 como instrumento apto a viabilizar a implementação eficaz da cultura de integridade nas organizações, almejada pelos programas de integridade e anticorrupção. Referido método congloba as metodologias instrutivista, construtivista e construcionista, proporcionando ao aprendizado uma visão sistêmica, prática e contextualizada ao ambiente de trabalho. O trabalho parte da premissa de que, nas empresas, as pessoas precisam enxergar propósito no que fazem e, no âmbito educacional, ter visão global do conteúdo a ser compreendido, conteúdo esse conectado à realidade concreta e vivenciada pelos empregados. Cursos e treinamentos eventuais, formais e expositivos, quando utilizados de forma exclusiva, não propiciam ao empregado a possibilidade de se tornar sujeito ativo do seu próprio conhecimento e de suas relações. Às empresas e ao profissional cabem vivenciar e compreender que todas as pessoas estão inseridas nos processos da organização, que precisam ser críticas, colaborativas, que integram o processo de aprendizagem, construindo significados e estabelecendo relações entre o que se aprende e a realidade profissional. Conceber ao Direito a finalidade exclusiva de mecanismo conflituoso a ser empregado perante o Poder Judiciário não condiz com os anseios sociais do século XXI, tampouco com as finalidades da Lei 12.846/2013. Ao Direito deve ser concedido a oportunidade de efetivar os objetivos das pessoas, pois o propósito do Direito é a felicidade, a paz e a harmonia social. O método 70:20:10 é dissertado com o fim de demonstrar que as virtudes morais podem ser recebidas, aprendidas e aperfeiçoadas. Desta feita, a cultura da corrupção pode ser modificada, pois a atual consciência coletiva corrupta pode ser alterada pela força do hábito. A Lei Anticorrupção aliada ao Método 70:20:10 são excelentes instrumentos que se completam, aptos a viabilizarem a mudança do triste e danoso paradigma da corrupção existente em nossa sociedade como fato social preponderante, transmudando, pois, no âmbito corporativo, e da sociedade de modo geral, o paradigma da corrupção para o padrão do hábito das virtudes morais. O método 70:20:10 ratifica a eficácia de um novo método de ensino e aprendizagem e os benefícios que as metodologias ativas podem proporcionar para a evolução do Direito e da harmonia entre os anseios sociais, empresariais e a Lei 12.846/2013, propiciando mudança de modelo mental, de comportamento e de cultura, efetivando, pois, a cultura da integridade nas organizações.

Palavras-chave: Programa de Integridade; Programa Anticorrupção; Efetividade; Método 70:20:10; Lei Anticorrupção.

ABSTRACT

Society and the market are embedded in a predominantly corrupt environment. Corruption is a social and legal fact. In recent years, world legislation has been joining efforts to combat this evil. In Brazil, Law 12.846 / 2013, known as the Anti-Corruption Law (LAC), mandated the existence of effective integrity and anti-corruption programs in companies so that they can benefit from a reduction in the value of pecuniary fines in the event of sanctions within the scope of the LAC. It occurs that LAC did not decide on how companies will effectively implement such programs. Implementing compliance effectively is not only a matter of legal imposition, but also of success and sustainability for companies. This time, it is not enough for the company to establish "on paper" criteria for employees and other stakeholders to respect existing values and anti-corruption standards. It is necessary that the people who integrate the organization think and act according to the legal and ethical standards stipulated by the Law and the programs of integrity and anticorruption. For this, it becomes necessary to institute an efficient education process in companies. The research therefore discusses the company's role in learning, approaching the 70:20:10 Method as an instrument capable of enabling the effective implementation of the culture of integrity in organizations, aimed at integrity and anticorruption programs. This method congloba the methodologies instructivist, constructivist and construcionista, providing to the learning a systemic, practical and contextualized vision to the work environment. The work starts from the premise that people, for learning to be effective, need to see purpose in what they do and have a global vision of the content to be understood, content that is connected to the concrete reality experienced by employees. Occasional, formal and expository courses and training, when used exclusively, do not provide the employee with the possibility of becoming an active subject of his or her own knowledge and relationships. Companies and professionals must live and understand that all people are embedded in the organization's processes, which need to be critical, collaborative, integrating the learning process, building meanings and establishing relationships between what is learned and the professional reality. Conceiving to the Law the exclusive purpose of a conflicting mechanism to be employed before the Judiciary is not in accordance with the social yearnings of the twentieth century, nor with the purposes of Law 12.846 / 2013. The law should be given the opportunity to realize people's goals, since the purpose of law is happiness, peace and social harmony. The 70:20:10 method is discussed in order to demonstrate that the moral virtues can be received, learned, and perfected. This time the culture of corruption can be modified, for the current corrupt collective consciousness can be altered by the force of habit. The Anti-Corruption Law allied to the 70:20:10 Method are excellent instruments that are complete, capable of making possible the change of the sad and harmful paradigm of corruption existing in our society as a preponderant social fact, thus transmuting in the corporate and society in general, the paradigm of corruption to the pattern of the habit of moral virtues. The 70:20:10 method ratifies the efficacy of a new method of teaching and learning and the benefits that the active methodologies can provide for the evolution of Law and harmony between the social and business longings and Law 12.846 / 210, change of mental model, behavior and culture, thus effecting the culture of integrity in organizations.

Keywords: Integrity Program; Anticorruption Program; Effectiveness; Method 70:20:10; Anti-Corruption Law.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	100
2 EFICÁCIA DAS NORMAS	15
2.1 <i>POR QUE DIREITO?</i>	15
2.2 <i>POSITIVISMO JURÍDICO, REALISMO JURÍDICO E OS TRÊS CRITÉRIOS VALORATIVOS DA NORMA JURÍDICA POR NORBERTO BOBBIO</i>	23
2.3 <i>EFICÁCIA SOCIAL E EFICÁCIA JURÍDICA</i>	28
2.4 <i>EFICÁCIA E VALIDADE</i>	30
2.5 <i>EFICÁCIA SOCIAL DAS NORMAS E INOVAÇÃO DO DIREITO</i>	32
3 ANTICORRUPÇÃO, INTEGRIDADE E COMPLIANCE	36
3.1 <i>CULTURA, FATO SOCIAL E CORRUPÇÃO</i>	36
3.2 <i>ÉTICA E A FORÇA DO HÁBITO</i>	49
3.3 <i>LEI ANTICORRUPÇÃO</i>	54
3.4 <i>PROGRAMA DE INTEGRIDADE</i>	69
3.5 <i>COMPLIANCE</i>	76
4 MÉTODO DE APRENDIZAGEM 70:20:10.....	81
4.1 <i>METODOLOGIAS DE ENSINO: INSTRUCCIONISMO, CONSTRUTIVISMO E CONSTRUCIONISMO</i>	81
4.1.2 <i>Métodos de Ensino</i>	83
4.2 <i>MÉTODO DE APRENDIZAGEM 70.20.10</i>	92
4.2.1 <i>Aprendizagem Experiencial no contexto do trabalho – 70% (experiência)</i>	103
4.2.2 <i>Aprendizagem Social – 20% (exposição)</i>	109
4.2.3 <i>Aprendizagem Formal – 10% (educação)</i>	117
5 CONCLUSÕES.....	121
REFERÊNCIAS	125
ANEXO 1	135
ANEXO 2	137
ANEXO 3	138
ANEXO 4	138
ANEXO 5.....	138

1 INTRODUÇÃO

A corrupção é uma realidade fática incontestável no Brasil. Em quase todos os âmbitos sociais a corrupção está presente (infelizmente). A sociedade, de um modo geral, percebe a corrupção como um dos maiores problemas sociais da atualidade.

Delegar a questão da corrupção apenas ao campo punitivo, não resolve o problema. Ademais, o Poder Judiciário não consegue ofertar a resposta necessária a tempo e modo de forma a combater a corrupção. Nessa seara, é preciso repensar o Direito, em seu viés proativo, condizente com os anseios da sociedade do século XXI.

Atualmente, o Direito clama cada vez mais por sua utilização sob a ótica estruturante, preventiva, não belicosa, como instrumento efetivo de paz e de felicidade das pessoas. Mas essa forma de pensar e utilizar o Direito pressupõe uma mudança de modelo mental que exige, no ensino, mudança das metodologias e métodos utilizados, tanto na academia, quanto no ensino corporativo.

A pesquisa abordará, de forma sucinta, os três critérios valorativos da norma jurídica por Norberto Bobbio: justiça, validade e eficácia. Considerando as leis que tratam da corrupção como sendo justas e válidas, o que se pretende considerar, sobretudo, é acerca da eficácia social dessas normas, independentemente de sanção ou de qualquer outra atitude do Poder Judiciário.

Nessa senda, a realidade factual, da análise das reações humanas e se as pessoas cumprem a Lei de modo consciente e voluntário, traduz o que se entende por eficácia dos programas de integridade e anticorrupção.

A pesquisa aborda a Lei 12.846/2013 e o *compliance*, especificamente em duas de suas ramificações: os programas de integridade e de anticorrupção. Tais programas são importantes mecanismos que as empresas dispõem no combate à corrupção e para a disseminação da cultura da integridade.

Nesse trabalho, eficácia, efetividade e eficiência serão tratadas como sinônimas, pois o sentido aqui pretendido é o de gerar os efeitos esperados, os resultados pretendidos. É o que se deve entender pela “aplicação efetiva” disposta na Lei 12.846/13, em seu inciso VIII do Art. 7º, entendida como aplicação prática, consubstanciada na realidade prática, enraizada na cultura organizacional dos conteúdos dos códigos de ética e conduta e demais termos do programa de integridade e anticorrupção.

A questão cultural da corrupção será debatida, nessa pesquisa, com fundamento na sociologia de Émile Durkheim, considerando-a, portanto, um fato social, inserida em uma

“consciência coletiva”. A cultura estabelecida socialmente (corrupção) não se relaciona, diretamente, com o comportamento individualmente considerado, mas é reflexo de uma cultura social que prepondera sobre o subjetivismo, o que faz com que o indivíduo seja um produto do meio social, um produto cultural.

Infelizmente, a cultura brasileira está imersa em um contexto corrupto, enraizado no meio social, alheio às vontades e ao caráter do cidadão individualmente considerado. A sociedade, a cultura social, segundo Durkheim, faz nascer o indivíduo como o é, ou seja, o cidadão e as práticas corruptas são produto do meio social, da cultura estabelecida. Necessário se torna, então, transmutar esse cenário.

Consoante os ditames aristotélicos, a atividade do legislador é o primeiro passo para mudança. Não o único, pois a atividade legislativa não basta em si mesma, mas é um importante instrumento introdutivo, pois o intento da lei é que praxes virtuosas eleitas sejam introduzidas na rotina da sociedade, transformando as atitudes (corruptas) dos cidadãos a fim de que passem a executar boas práticas (éticas) de maneira rotineira. Mas, para isso, só a lei não é suficiente.

A eficácia do programa de integridade nas empresas torna imprescindível que a corrupção seja efetivamente combatida na cultura empresarial. Necessário se faz, assim, que a corrupção, como fato social e jurídico, ceda espaço para a cultura fixada em valores e comportamentos éticos. Mas isso depende, dentre outros fatores, do hábito, que deve ser inserido no meio social (inicialmente) por força legislativa e também por intermédio dos ditames traçados no programa de integridade de cada organização, que precisa ser ensinado e vivenciado para garantir a promoção do hábito da ética e do respeito às normas na cultura organizacional e no ambiente empresarial.

A Lei 12.846/13 estabelece que o plano de integridade e de anticorrupção devam ser efetivos, mas não estabelece de forma expressa como a organização pode promover a efetividade a tais programas nas empresas.

Assim, tendo em vista o cenário corrupto presente no meio empresarial, necessário se torna a análise de instrumentos que viabilizem a efetividade exigida pela Lei Anticorrupção. Dessa feita, o trabalho pretende demonstrar como a eficácia dos programas de integridade e de anticorrupção pode ser obtida por meio de um método de ensino e de aprendizagem que tem a capacidade de determinar a mudança do modelo mental e cultural nas organizações, viabilizando a mudança comportamental, que é essencial para a efetividade dos programas de integridade e de anticorrupção. A dissertação demonstra, assim, uma possibilidade de resolver essa problemática, e apresenta, pois, o modelo 70:20:10 como uma das soluções possíveis, se bem empregado no ensino corporativo desenvolvido nas empresas.

A hipótese que se deseja testar e demonstrar é o papel das empresas no aprendizado, bem como a capacidade de transformação do ensino e da aprendizagem nas organizações, por meio da conjugação de metodologias de ensino (construtivismo, instrucionismo e construcionismo) e não apenas lançando mão da metodologia instrucionista, pautada no ensino exclusivamente formal e focada em treinamentos eventuais. A pesquisa busca, dessa maneira, averiguar se o método 70:20:10 poderá contribuir de forma transdisciplinar, inovadora e eficiente, para a eficácia dos programas de integridade e de anticorrupção. Parte-se da premissa de que o método 70:20:10 é apto a permitir o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem nas empresas de forma que os empregados sejam educados e treinados para construir significados, conscientizar-se da sua importância e do seu papel ativo na construção e na manutenção da cultura de integridade.

Pelo exposto, essa pesquisa pretende estabelecer resposta ao problema da ausência de efetividade e concretude dos programas de integridade e anticorrupção na maioria das empresas, que tornam o programa um conjunto de regras postas no manual das organizações, sem aplicabilidade, sendo, geralmente, letra morta. Ter códigos de ética, conduta e anticorrupção escritos é trivial, mas o mais importante é dar efetividade a eles.

Para tal proposta o estudo adotará a metodologia científica dedutiva, tendo como referenciais teóricos a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13), o método 70:20:10 e os ensinamentos de Charles Jennings, que é autoridade nas áreas de desenvolvimento do capital humano, de gestão de mudança e de aprimoramento do desempenho do treinamento empresarial.

O objetivo geral da investigação é desconstruir o atual modelo de ensino e aprendizagem adotado majoritariamente nas empresas brasileiras, para que se alcance a efetividade dos programas de integridade e de anticorrupção, a partir da análise crítico-reflexiva baseada nos textos dos autores pesquisados e na Lei 12.846/213.

Como objetivos específicos, busca-se: (i) compreender o propósito do Direito, com viés inovador e condizente com os objetivos das pessoas; (ii) compreender e analisar as metodologias de ensino (instrucionismo, construtivismo e construcionismo); (iii) ponderar acerca da ineficiência do ensino exclusivamente dogmático e instrucionista nas empresas; (iv) demonstrar o papel das empresas no aprendizado; (v) comprovar que trabalho e aprendizagem estão no mesmo contexto, devendo ser desenvolvidos em conjunto; (vi) considerar as implicações práticas do ensino e da aprendizagem nas empresas, que abarque as metodologias instrucionista, construtivista e construcionista de forma holística e integrada ao ambiente de trabalho; (vii) propor uma alteração da estrutura do ensino, do aprendizado e do modelo mental dominantes nas empresas, aproximando estes dos principais anseios atuais das pessoas, bem

como demonstrar a eficiência e imprescindibilidade de adoção de novas metodologias no ensino empresarial, com ênfase no Método 70:20:10; (viii) apresentar instrumento apto a viabilizar o cumprimento da obrigatoriedade prevista no inciso VIII, Art. 7º, da Lei 12.846/13; (ix) demonstrar que o método 70:20:10 permite a mudança de modelo mental e cultural necessários para a efetividade dos programas de integridade e de anticorrupção.

Os temas pesquisados foram divididos em cinco capítulos, a seguir balizados.

O Capítulo 1 dedica-se à explicitação das bases metodológicas sobre as quais o trabalho foi desenvolvido, com a problematização, hipótese e objetivos, consoante já elucidado.

O Capítulo 2 trata da eficácia das normas. Expõe a importância que a academia dá ao estudo “do que é” o Direito e “como” ele se opera, deixando de lado o relevante estudo acerca do seu propósito. Aborda de maneira sucinta a Justiça, Validez e Eficácia das normas, priorizando a importância da eficácia social das normas e a necessidade de inovação no Direito. Ideias importantes para o entendimento da efetividade dos programas de integridade e de anticorrupção nas organizações.

O capítulo 3 é dedicado à síntese e à contextualização da cultura corrupta, com a demonstração dos principais aspectos que corroboram para agravar o tema-problema deste trabalho: a necessidade de programas de integridade, anticorrupção e *compliance* consoante as exigências do mercado e da legislação, focando o trabalho exclusivamente na abordagem da Lei 12.846/2013 e do Programa de Integridade. De forma sucinta, discorre sobre o *compliance*. Tendo em vista a correlação entre esses temas e a necessidade de coordenação entre eles, evidencia-se a necessidade da presente pesquisa e do trabalho científico correspondente.

O Capítulo 4 elucidava as metodologias de ensino e de aprendizagem representadas pelo instrucionismo, construtivismo e construcionismo, bem como dos métodos que as constituem, essenciais para a adequada compreensão dessa dissertação. Dispõe sobre a relevância do ensino que propicia a construção de significados pelos empregados, viabilizando a conscientização para efetiva mudança de modelo mental e de cultura necessários para eficácia dos programas de integridade e anticorrupção. Demonstra em que consiste o método 70:20:10, explicitando a sua estrutura, os seus objetivos, as suas vantagens, as transformações que opera na cultura empresarial e a sua aplicabilidade relacionada à efetividade dos programas que visam implementar a cultura da integridade. O capítulo ilustra, também, o papel da empresa no aprendizado e expõe a importância do ensino nas empresas baseado na integração das três metodologias já citadas, consubstanciado na prática contextualizada com o trabalho e integrado com as pessoas, sem desmerecer o ensino dogmático estruturado.

O Capítulo 5 se reserva às conclusões extraídas do trabalho, resgatando – refutando ou confirmando – as hipóteses levantadas.

2 EFICÁCIA DAS NORMAS

O propósito do Direito e seu resultado prático serão abordados neste capítulo com o fito de averiguar qual a sua finalidade efetiva para a sociedade.

2.1 POR QUE DIREITO?

O que é o Direito? Tal questão é prosaica e inseparável do estudo do Direito. A atividade acadêmica, desde sempre, se preocupou com tal indagação. Hart, em sua obra “O conceito de Direito”, valida essa compulsão presente no ensino jurídico, em capítulo intitulado “questões persistentes – perplexidade da teoria jurídica” (HART, 1996, p.5):

Poucas questões respeitantes à sociedade humana têm sido postas com tanta persistência e têm obtido respostas, por parte de pensadores sérios, de formas tão numerosas, variadas, estranhas e até paradoxais com a questão <O que é o Direito?>. Mesmo se limitarmos a nossa atenção à teoria jurídica dos últimos 150 anos e deixarmos de lado a especulação clássica e medieval acerca da <natureza> do Direito, encontraremos uma situação sem paralelo em qualquer outra matéria estudada de forma sistemática como disciplina acadêmica autônoma (HART, 1996, p.5).

Como depreendido, HART corrobora, portanto, com a inquietude presente no campo acadêmico do Direito em pretender conceituá-lo. O presente trabalho, entretanto, não se perturbará com tal questão. O que é o Direito, a par dos inúmeros trabalhos que dedicaram esforços memoráveis e primorosos ao deslinde da questão e ao estudo do Direito, não é investigação proveitosa para esta pesquisa. O presente trabalho concebe que, em pleno século XXI, o cerne da questão está em perquirir: Por que Direito?

Antes de adentrar à inquirição que nos interessa, ainda de acordo com os ensinamentos de HART, infere-se a distinção existente quanto ao foco do estudo do conceito do Direito em comparação com outras disciplinas que não se prendem à questão conceitual. Vejamos:

Não existe literatura abundante dedicada a responder às perguntas <O que é química? > ou <O que é medicina? >, como sucede com a questão <O que é o Direito? >. Um escassas linhas na página inicial de qualquer manual elementar, eis tudo o que o estudante destas ciências é solicitado a considerar; e as respostas que lhe são dadas são de diferente natureza das ministradas ao estudante de Direito. Ninguém considerou ser esclarecedor ou importante insistir em que a medicina é < aquilo que os médicos fazem acerca das doenças>, ou <um prognóstico sobre o que os médicos farão> ou declarar que aquilo que é normalmente reconhecido como parte característica e central da química, digamos o estudo dos ácidos, na realidade não faz de modo algum parte da química. Todavia, no caso do Direito, têm-se dito com frequência coisas que à primeira vista parecem tão estranhas como estas, e não só ditas, como até sustentadas com eloquência e paixão, como se fossem revelações de verdades sobre o Direito, obscurecidas durante muitos anos por erros graves sobre a sua natureza essencial. <O que os funcionários fazem relativamente aos litígios é ... o próprio Direito>; <Aquilo que designo como Direito... são as profecias sobre o que os tribunais farão>; As leis são <fontes de Direito... não partes do próprio Direito>; <O Direito constitucional é apenas a moral positiva>; <Não se deve roubar; se alguém roubar será punido... A primeira norma, se chegar a existir, está contida na segunda,

que é a única norma genuína... O Direito é a norma primária que estatui a sanção (HART,1996, p.5).

O inglês Simon Sinek publicou o livro intitulado “Stars with why”, publicado no Brasil sob o título: “Por quê?”. Nesse livro, o autor aborda o Círculo Dourado (The Golden Circle). De acordo com Sinek, esse círculo traduz a ideia de um alvo, composto por três esferas: a maior indica o “por que”, na esfera intermediária o “como” e, logo após, no centro do alvo “o quê”. Sinek nos ensina que o diferencial das pessoas e das empresas que conseguem inspirar outras pessoas, que conseguem fazer as mesmas coisas só que de modo diferenciado e de maneira notável iniciam seus negócios concebendo, reconhecendo e comunicando às pessoas precisamente o seu “por quê” (SINEK, 2012).

Nesse sentido, de acordo com Sinek, o diferencial das pessoas que alcançam o sucesso singular e destacado é porque elas realizam as suas atividades compreendendo e comunicando exatamente o “por que” fazem. Sabem explicar a razão da existência daquilo que desempenham, a causa, a motivação, o propósito de existir. E a peculiaridade está justamente nesse ponto: iniciar o seu negócio, a sua atividade, o seu labor ou o seu estudo conhecendo o primordial: o “por quê”.

Poucas pessoas conseguem explicar o “porquê” das coisas que realizam. A grande maioria sabe o que fazem, e poucas pessoas sabem como fazem. Mas conhecer o propósito das atividades que realizam é o grande diferencial e, substancialmente, não usual. Saber o que é Direito, todos sabem. Mas, e responder o “porquê” do Direito? Qual o propósito do Direito?

A pesquisa pretende destinar ao Direito uma finalidade condizente com os anseios do século XXI e da Lei 12.846/13 que inova com seu enfoque preventivo. Vivemos em uma era tecnológica, rápida, de informações superacessíveis. O papel do Direito com foco exclusivo de atuação perante e pelo Poder Judiciário já não pode ser mais a única alternativa. Concebê-lo, exclusivamente, como uma ciência belicosa, que pressupõe o confronto entre as pessoas, em qualquer situação, não é razoável, nem tampouco corresponde à realidade.

Atualmente, o Direito reclama por uma ótica influenciadora, inspiradora e motivadora. O Direito deve ser visto como instrumento para estruturação eficiente e eficaz dos objetivos das pessoas, da felicidade delas. Sim, o Direito do século XXI é o Direito que promove a melhor realização dos objetivos das pessoas. Os objetivos das pessoas são inúmeros, pois para cada setor ou momento da vida, há objetivos a serem alcançados, tanto pelas pessoas naturais, como pelas pessoas jurídicas: objetivos pessoais, familiares, empresarias, patrimoniais, ambientais, dentre outros. A lista é vasta, pois os campos e os interesses são infindáveis. Ao Direito cabe

viabilizar a concretização desses objetivos da melhor maneira possível (pacífica, menos dispendiosa e ágil), abrindo caminhos viáveis e estratégicos para que a felicidade seja alcançada. O Direito pode e é mais que, simplesmente, um conjunto de regras a serem postas em prática pelo Poder Judiciário (GABRICH, 2012b).

O Poder Judiciário está repleto de demandas¹ e os processos judiciais já não garantem a concretização dos objetivos das pessoas. Demandas judiciais, em geral, não são bem vistas, pois morosas e frustrantes. Os desgastes causados por uma contenda judicial são inúmeros: é dispêndio de tempo, de dinheiro, de saúde física e emocional.

O que é o Direito e como se faz o Direito são conceitos que não entregam o que a sociedade atual demanda. O Direito contemporâneo precisa ser aquele que, sobretudo, tenha o propósito de adequadamente estruturar os objetivos das pessoas. O intento do Direito precisa ser, em última instância, a promoção da felicidade, por intermédio da estruturação jurídica eficiente dos objetivos dos indivíduos, preferencialmente sem conflitos e sem processos judiciais para resolvê-los. Nesse sentido, caso ocorram conflitos e processos judiciais para solucioná-los, estes muito provavelmente decorrem de falha da estratégia jurídica desenvolvida, especialmente quando não são consequência de outro fator metajurídico (GABRICH, 2012b).

Para que tudo isso ocorra, é preciso conceber ao Direito um viés estratégico. Utilizá-lo para conformar e permitir que as pessoas estabeleçam as suas relações, trilhem os seus caminhos em busca dos seus objetivos, utilizando do Direito como recurso apto a contribuir, amparar, estruturar e arquitetar os caminhos escolhidos pelas pessoas.

O Direito não pode prevalecer – apenas - a partir da ideia do confronto, para existir e atuar quando o conflito está estabelecido. O Direito é mais significativo que isso, e assim ele pode e deve ser usado estrategicamente, pois ele pode ser instrumento da felicidade, de concretização dos objetivos das pessoas, sem, contudo, pressupor o conflito ou a necessidade de processos judiciais para resolvê-lo (GABRICH, 2012b).

¹ “O Poder Judiciário brasileiro finalizou o ano de 2016 com 79,7 milhões de processos em tramitação. Em média, a cada grupo de 100 mil habitantes, 12,907 mil ingressaram com uma ação judicial ao longo do ano de 2016. Ingressaram 29,4 milhões de processos, crescimento de 5,6% em relação a 2015. Em 2016, ingressaram na Justiça 3 milhões de novos casos criminais: 1,9 milhão (62,9%) na fase de conhecimento (1º grau); 443,9 mil (15%) na fase de execução; 18,4 mil (0,6%) nas turmas recursais; 555,2 mil processos (18,7%) no 2º grau; 80,6 mil (2,7%) nos tribunais superiores”. JUSTIÇA EM NÚMEROS 2017 O mais completo balanço da Justiça brasileira. Dados referentes a 31 de dezembro de 2016. Disponível em <www.cnj.jus.br/jn2017> Acesso em 16set.2018. “Durante o ano de 2017, ingressaram 29,1 milhões de processos [...]O Judiciário chegou ao final do ano de 2017 com um acervo de 80,1 milhões de processos que aguardam uma solução definitiva”. CNJ apresenta Justiça em Números 2018, com dados dos 90 tribunais. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/87512-cnj-apresenta-justica-em-numeros-2018-com-dados-dos-90-tribunais>>. Acesso em 16set.2018 .

O Direito em suas inúmeras variáveis: seja no ensino jurídico, nos tribunais, no meio acadêmico ou na mente dos seus operadores, precisa saber explicar o seu por quê. É necessário mudar a lógica mental enraizada e focalizada quase que exclusivamente naquilo que é o Direito, sem se preocupar com a finalidade do Direito. Finalidade essa que, quando internalizada pela pessoa que se utiliza do Direito na consecução dos seus objetivos, é capaz de gerar benefícios expressivos e significativos para toda a sociedade (GABRICH,2013). Nessa senda, destacam-se os ensinamentos de Frederico Gabrich, segundo o qual:

A realidade do Século XXI é completamente diferente daquela vigente nos séculos anteriores e as mudanças ocorridas nos últimos tempos têm efeito direto nas novas gerações de alunos, inclusive naqueles que cursam Direito. Os interesses dos alunos de hoje são completamente diferentes dos alunos de 25 anos atrás. Prova disso é que parte significativa dos alunos atuais dos cursos jurídicos não têm interesse ou não irão exercer profissão essencialmente jurídica, mas sim exercer outras atividades profissionais para as quais irão usar apenas tangencialmente o conhecimento jurídico (supostamente) obtido durante o curso de Direito.

De acordo com a lógica do mercado capitalista, a mudança do perfil da clientela exige a mudança do perfil do produto e/ou do serviço que lhe é oferecido, sob pena do desinteresse e do excesso de oferta daquilo que ninguém quer ou precisa, com a queda inexorável do preço em virtude da baixa demanda. Nos cursos de Direito atuais, com raras exceções, a mudança dos interesses da clientela não determinou a mudança do perfil do produto/serviço que lhe é oferecido. Essa situação criou um círculo vicioso de desinteresse, de excesso de oferta, de baixa demanda e de preços cada vez mais baixos.

Faz-se necessária, então, uma inovação radical nos modos de pensar, de usar e, principalmente, de ensinar o Direito. Como em qualquer modelo de inovação radical, a mudança deve ser significativa e representar um avanço de pelo menos 40% em relação àquilo que existia antes, pois a inovação meramente incremental, neste caso, não será capaz de alterar a triste realidade do ensino jurídico no país (GABRICH, 2013, p. 14).

Dessa maneira, faz-se necessário pensar o Direito não somente pela lógica da aplicação das normas jurídicas com exclusividade pelos tribunais, pela exaustiva e já ineficiente atuação do Poder Judiciário, assoberbado e moroso. Mas, sobretudo, transmutar o ensino jurídico para que este tenha capacidade de mostrar o viés pacificador, harmonizador e estratégico do Direito, adequado às realidades sociais contemporâneas².

De fato, o pensamento ainda dominante no ensino jurídico promove o predomínio da transmissão do significado teórico do texto da lei (e não da norma jurídica), por meio da aula essencialmente expositiva e focada quase que exclusivamente no saber do professor, sem nenhuma conexão com a finalidade estratégica. Ensina-se, em regra, com poucas exceções, o Direito da luta, do combate, do litígio, geralmente sem criatividade, sem inovação, sem concretude prática (GABRICH, 2012b).

² Nesse sentido: Teoria da Análise Estratégica do Direito, do Professor Doutor Frederico de Andrade Gabrich. Análise Estratégica do Direito. Belo Horizonte. 2012. Disponível em: <http://www.analiseestrategica.com.br/artigos_integra.php?id= 2>. Acesso em: 13fev.2017.

Nesse sentido, Frederico Gabrich esclarece:

O ensino jurídico está completamente inserido nessa lógica, com a agravante de ser voltado principalmente para a “aceitação” das regras de conduta determinadas pela maioria e estabelecidas para a “formatação” cartesiana, lógica e racional da vida em sociedade. Esse “enquadramento” do Direito e do ensino jurídico tende a reprimir a liberdade para o desenvolvimento da criatividade, das novas maneiras de pensar e da produção de novas ideias, tanto para quem ensina, quanto para quem aprende. Daí a “loucura” e o “devaneio” de quem ousa contrariar o pensamento dominante, que valoriza, principalmente (para não dizer somente), a metodologia, a tradição, o ensino e a pesquisa disciplinar e superespecializada, sempre amparadas por uma citação ou por um “marco teórico” (sem os quais, incrivelmente, de acordo com a lógica dominante no meio universitário brasileiro, supostamente não há ciência (GABRICH, 2013, p. 11)).

As regras de interpretação do Direito e, também, a aplicação desse Direito segundo a nova ordem civil-constitucional, estabelecida no Brasil, sobretudo, a partir da Constituição de 1988 e do Código Civil de 2002, exige o repensar do Direito e também do próprio ensino jurídico. Os atores jurídicos precisam estar presentes no planejamento da vida das pessoas, ofertando um Direito efetivo e moderno, que se coadune com o Direito pacificador, que evite o conflito, que colabore para a concretização dos objetivos da sociedade, precipuamente, que viabilize a consubstanciação dos valores constitucionais. As transformações do Direito brasileiro após a Constituição de 1988 impactaram a vida em sociedade. O texto constitucional, de base principiológica, fixou valores sociais a nortear as relações privadas e elegeu a dignidade da pessoa humana como fundamento da República. A análise do Direito brasileiro contemporâneo, em qualquer perspectiva atual, pressupõe interpretação que passe pelo filtro axiológico constitucional. E tudo isso impacta substancialmente as relações sociais públicas e privadas.

Nesse sentido, a investigação, o ensino, a interpretação e a aplicação estratégica do Direito se justifica para a adequação da atuação social aos princípios constitucionais. Tal adequação só se faz possível com o amparo do profissional do Direito que deve agir de forma prospectiva. Isso exige dos professores o desenvolvimento de um ensino jurídico que valorize a finalidade do Direito e o seu viés criativo e estratégico. Urge, portanto, adequar o perfil do Direito nas faculdades, nos manuais, nos tribunais, na atuação dos advogados e no dia a dia das pessoas à demanda social traçada na Constituição. É preciso suplantar a ideia do Direito belicoso, da contenda e de atuação somente pelo e perante os tribunais, quando o conflito já se instaurou. O Direito é inovador, criativo e pacificador. O Direito atual precisa ser estratégico (GABRICH, 2012b).

Entretanto, conforme Gabrich expõe:

Na prática, a grande dificuldade, muitas vezes, está na necessidade de superação total dos paradigmas tradicionais de ensino e de utilização pragmática da informação e do

conhecimento. Na realidade, os processos educacionais tradicionais favorecem muito pouco as habilidades voltadas para que os alunos lidem com os fatos novos e com a necessidade de inovação contínua e sistemática em todas as ciências. Por isso, inclusive, a grande maioria das pessoas não exerce plenamente as suas habilidades criativas e inovadoras em suas vidas. E, também por esse motivo, já se observa importante movimentação entre as empresas, no sentido de compensar essa deficiência de formação, com cursos e treinamentos específicos, voltados exclusivamente para a criatividade e para a inovação. Na ciência do Direito, todavia, esse processo encontra-se, por equívoco das instituições de ensino e dos profissionais (advogados, juízes, promotores, delegados, professores), em fase embrionária ou praticamente inexistente, o que ajuda a aumentar o fosso que separa as necessidades e objetivos das pessoas e, sobretudo, das empresas, das respostas que a ciência do Direito pode oferecer à essa demanda crescente (GABRICH, 2012a, p 16).

Nesse sentido, há que se ponderar que o Direito estratégico, revestido de eficácia social evita ou, quando menos, minimiza o surgimento de conflitos e a judicialização da solução desses. É fundamental abster-se do conflito judicial e, se não for possível evitar o confronto, deve-se compô-lo da melhor maneira, sem a necessidade de se recorrer ao Poder Judiciário (GABRICH, 2012b).

A sociedade exige um Direito dinâmico, eficaz e preventivo. Não é admissível a vivência social do conflito, da excessiva busca pelo Judiciário para solução dos fenômenos sociais. O Poder Judiciário está intumescido. Processo judicial é dispêndio não somente de recursos financeiros, mas de recursos humanos, de tempo, bem como de saúde física e emocional de todas as pessoas envolvidas (partes, advogados, juízes, promotores, servidores).

Conforme Frederico Gabrich, “é fundamental transformar e inovar no Direito” (GABRICH, 2012a, p. 66). Nesse eixo, o mencionado autor preceitua:

A inovação não surge do nada, porque ninguém cria nada do nada. O processo de inovação está submetido a um padrão comportamental e a metodologias específicas, que favorecem a criatividade e a mudança.

Todavia, existem estruturas mentais, fatos e perfis psicológicos que dificultam ou impedem o desenvolvimento pleno do processo de inovação, especialmente na empresa. Nesse sentido, são considerados como verdadeiros “inimigos” da inovação: o excesso de normas, as estratégias rigidamente frontais que impliquem ataques diretos à concorrência, a postura séria e contida como símbolo de eficiência, a estrita obediência aos números (excesso de racionalidade), a segmentação total de processos, a obediência cega ao consenso, além da cultura da segurança total (aversão total ao risco).

Contudo, as empresas contemporâneas somente se desenvolvem e sobrevivem, se adotarem uma postura voltada para a inovação de toda a sua organização, inclusive estrutural e jurídica. Por isso, a ciência do Direito (e o Direito empresarial, em particular), não pode ficar alheia e esse estado de fatos.

Todavia, a lógica mental dominante no Direito ainda está fortemente atrelada ao conflito, ao excesso de normas, ao positivismo legalista radical e ao apego excessivo às soluções estandardizadas do passado e, tudo isso, impede que a ciência do Direito seja utilizada de maneira inovadora e capaz de sustentar as reais necessidades das pessoas e das empresas (GABRICH, 2012a, p. 65-66).

Recorrer ao judiciário deve ser exceção. O Direito deve ser estratégico, eficaz socialmente e, para tal, planejamento jurídico é essencial, consoante preceitua Federico Gabrich:

Planejar é, em síntese, construir cenários possíveis, com objetivo de antever ou antecipar o futuro, para a concretização dos objetivos estabelecidos antes. Neste sentido, o planejamento implica a determinação de um conjunto de ações voltadas para implementação dos objetivos pré-determinados (GABRICH, 2008, p. 14).

O Direito, nessa nova perspectiva, precisa ser efetivado por operadores dinâmicos, ágeis, com pensamento fundamentalmente estratégico e preventivo, que tenham condições de promover a estruturação eficiente dos objetivos das pessoas, de maneira que os riscos, os problemas e os conflitos sejam mínimos. De fato, se o objetivo for adequadamente estruturado, os conflitos serão poucos ou inexistentes. E, caso venham a surgir conflitos, quando possível, precisam ser dirimidos, pela ordem, por meio da negociação, da conciliação, da mediação e da arbitragem. Tudo visando a paz social e o benefício coletivo.

Ao Direito deve ser concedido o seu papel de viabilizador dos objetivos das pessoas (naturais e jurídicas), sempre com o objetivo de determinar, no fim, a felicidade das pessoas envolvidas. De fato, ninguém geralmente é feliz com a instauração de um processo judicial, e isso nem mesmo em relação ao suposto vencedor da demanda. Todos perdem. Por isso, premente se faz mudar o modelo mental que domina ainda atualmente o ensino jurídico e, portanto, a prática jurídica, como nos ensina Frederico Gabrich:

O modelo mental dominante na ciência do Direito, usado sistemática e prioritariamente por professores, bacharéis, advogados, juízes, promotores etc, está fortemente vinculado ao uso de uma linguagem indireta, rebuscada e repleta de jargões, voltada fundamentalmente para sustentar uma lógica negativista, legalista e belicosa, que em tudo vê o ilícito, o erro, o dano, o conflito e a necessidade de tentativa de solução por meio de uma única via: o processo judicial.

Esse modelo mental acaba sendo realimentado pelo excesso de casas legislativas (Senado, Câmara dos Deputados, 27 Assembleias Legislativas e milhares de Câmaras Municipais), pelo número exagerado de leis e pela sistemática e contínua formulação de novas emendas constitucionais, leis complementares e ordinárias, decretos, portarias, regulamentos, instruções, pareceres normativos e outras aberrações. O número exagerado de leis constitui elemento importante de engessamento da criatividade e da novidade no Direito, bem como do crescimento vertiginoso de situações irregulares e ilícitas.

Como se não bastasse, o efeito vinculante formal ou real da jurisprudência sumulada dos tribunais, alimenta, ainda mais, um sistema travado e desumano de regulação excessiva da vida das pessoas.

Tudo isso continua sendo nutrido pela comoditização do ensino jurídico que, em regra, não se preocupa com a análise crítica e estratégica do Direito, de maneira a formar profissionais preparados para pensar, para desenvolver uma atuação profissional voltada preferencialmente para o “sim”, para a estruturação dos objetivos das pessoas, para a mediação extrajudicial, para a prevenção de conflitos e/ou para a felicidade da maioria (GABRICH, 2012a, p 32-33).

Consoante a Teoria da Análise Estratégica, de autoria de Frederico de Andrade Gabrich, o Direito estratégico exige quebra paradigmática para que a inovação e a criatividade integrem o Direito, conectem ao seu intuito, à sua inspiração finalística que é a concretização dos propósitos das pessoas, que pretendem, cada vez mais, uma sociedade justa, pacífica e feliz (GABRICH, 2012b). O Direito, para ser eficaz, deve estar conectado à vida das pessoas, como fundamenta Frederico Gabrich:

Tudo isso exige um “pensar estratégico” de todas as pessoas e ciências envolvidas na realização da atividade (pública e privada).

Esse pensar estratégico pressupõe uma disposição de inovar, criar e encarar o conhecimento científico com que se conta e as pessoas envolvidas na execução de uma atividade organizada (no Estado ou fora dele), como instrumentos necessários ao alcance dos objetivos inovadores e desafiadores preestabelecidos.

No plano jurídico, o pensar estratégico exige uma mudança radical na maneira de conceber o Direito, tanto pelos próprios juristas, quanto e, principalmente, pelas pessoas responsáveis pela gestão do Estado e das empresas privadas. Sem isso, dificilmente há inovação no Direito.

[...]

A ciência do Direito não pode ser compreendida, ensinada e utilizada de maneira absolutamente autônoma da vida e dos interesses das pessoas. É absolutamente necessário se estabelecer a conexão direta entre os interesses e os objetivos das pessoas e das organizações, com a atividade científica, acadêmica e profissional (GABRICH, 2012a, p. 36/37/64).

O porquê do Direito é o sim. O Direito realizador, criativo e inovador. O Direito não pode mais ser concebido da mesma forma que no passado (GABRICH, 2012b). O Direito atual é outro, com propósito, conforme esclarece Frederico Gabrich:

O ensino jurídico (especialmente na graduação), também massificado, mecanizado, repetitivo e oferecido sem qualquer tipo de reflexão, “avança” baseado em fórmulas pré-concebidas, na repetição mecanizada do texto da lei, na ausência de utilização dos avanços da tecnologia e em provas de simples escolha (equivocadamente chamadas de provas de múltipla escolha). As faculdades e seus professores insistem em pregar e indicar aos alunos a luta pelo Direito, o massacre das disciplinas processualistas e a redução de tudo a um processo. Melhor: a milhões de processos judiciais, caros, infundáveis e absolutamente ineficazes para determinação da felicidade das pessoas. Muito pouco, quase nada, se fala ou se ensina (inclusive nos cursos de pós-graduação) a respeito da razão de ser do Direito, da felicidade da maioria, dos meios extrajudiciais de mediação, de arbitragem e de solução de conflitos. Pouquíssimos ensinam a ouvir, pensar, interpretar, refletir, sistematizar, planejar, aplicar, resolver. Por isso, os profissionais do Direito continuam, em sua avassaladora maioria, falando sempre de um caso, de uma disputa, de uma briga, de um processo, de um juiz, de uma audiência ou julgamento. Quase nunca abordam ou tratam da felicidade, da harmonia e do amor decorrente de seu trabalho. Triste (GABRICH, 2012b, p. 3).

O Direito deve ser aquele que permite a realização eficiente dos objetivos das pessoas, que se concretiza no plano social, observado e seguido pela sociedade. Direito esse que se ocupa em materializar o seu desígnio, o seu intuito de viabilizar a felicidades das pessoas, contribuindo para a vivência social pacífica. Esse é o propósito que o Direito deve assumir nos planos acadêmicos e profissionais no século XXI (GABRICH, 2012b).

2.2 POSITIVISMO JURÍDICO, REALISMO JURÍDICO E OS TRÊS CRITÉRIOS VALORATIVOS DA NORMA JURÍDICA POR NORBERTO BOBBIO

A conceituação do Direito difere sob a ótica da escola realista e da escola positivista. Para o positivismo jurídico, o requisito da eficácia não é componente elementar, o Direito é norma válida. Para a escola realista do Direito, não é satisfatório descrever o Direito com base no requisito único da validade, sendo imperioso acrescentar a eficácia como componente, pois, para os realistas, o Direito é a norma eficaz (BOBBIO, 2006, p. 142/143). Nessa senda, segundo Norberto Bobbio:

O positivismo jurídico, definindo o Direito como um conjunto de comandos emanados pelo soberano, introduz na definição o elemento único da validade, considerando, portanto, como normas jurídicas todas as normas emanadas num determinado modo estabelecido pelo próprio ordenamento jurídico, prescindindo do fato de estas normas serem ou não efetivamente aplicadas na sociedade: na definição do Direito não se introduz assim o requisito da eficácia. O Direito, [...], é uma realidade social, uma realidade de fato, e sua função é ser aplicado: logo, uma norma que não seja aplicada., isto é, que não seja eficaz, não é, conseqüentemente, Direito. A doutrina dessa corrente, que é conhecida com o nome de escola realista do Direito, pode ser resumida da seguinte maneira: é Direito o conjunto de regras que são efetivamente seguidas numa determinada sociedade (BOBBIO, 2006, p. 142).

A divergência nas definições pelas escolas se dá tendo em vista o enfoque dessemelhante atribuído ao fenômeno jurídico. Os juspositivistas reputam o Direito como realidade normativa, pois focalizam o Direito sob a política do dever ser. Na concepção dos realistas, o Direito é realidade factual, pois focalizam o Direito sob a ótica do ser (BOBBIO, 2006, p. 142/143).

Ambas as definições são adequadas quando as relacionamos ao nascedouro do Direito. O jurista, ao exercer seu labor, se coloca diante das normas sob o enfoque do “dever ser”, analisando se são válidas. O ponto de vista é, portanto, estritamente normativo (BOBBIO, 2006, 143). Nesse sentido, Bobbio leciona que:

É incorreto considerar incompleta a definição juspositivista baseada no requisito único da validade, esta realmente se adequa e reflete fielmente a atitude operativa, que efetivamente o jurista assume. O jurista, ao desenvolver a sua atividade, se coloca diante do Direito de um ponto de vista normativo, considera as normas jurídicas no plano do dever ser: ele, antes de estudar o conteúdo de uma norma ou de um instituto jurídico, se pergunta se eles são válidos, mas não se indaga também se são eficazes, isto é, se ou em qual medida foram, são ou serão aplicados (BOBBIO, 2006, p. 143).

Quando a escola realista aborda a questão da eficácia, não a relaciona ao comportamento das pessoas. A análise que se faz é do comportamento dos juízes, pois são normas jurídicas aquelas efetivamente aplicadas aos casos *sub judice* (BOBBIO, 2006, p.143). Bobbio explica:

A diversidade entre a definição juspositivista e a realista nasce, em última análise, do modo diverso de individualizar a fonte do Direito. O que significa para um realista

dizer que o Direito são as normas efetivamente cumpridas? Em outras palavras: que conduta se observa para estabelecer a efetividade da norma? Talvez a conduta dos cidadãos? Não: quando os realistas falam de eficácia do Direito não se referem ao comportamento dos cidadãos; não pretendem dizer que são Direito as normas aplicadas por estes últimos, e isto por dois motivos: em primeiro lugar, se se devesse acolher uma semelhante definição do Direito, este não existiria porque não há normas jurídicas que todos os cidadãos respeitem; em segundo lugar, é extremamente difícil (e praticamente impossível) desenvolver uma investigação sociológica para verificar se em qual medida os cidadãos aplicam certas normas – e consequentemente constatar quais são as normas jurídicas.

Falando de eficácia, os realistas se referem ao comportamento dos juízes, daqueles que devem fazer respeitar as regras de conduta impostas aos cidadãos. Normas jurídicas são, pois, aquelas que os juízes aplicam o exercício de suas funções, vale dizer no dirimir as controvérsias. A definição realista do Direito não faz consequentemente tanta referência ao legislador que estabelece a norma, mas sobretudo ao juiz que a aplica; naturalmente no aplicar as normas legislativas é possível que o juiz lhes modifique o conteúdo, e, portanto, é possível uma divergência, uma defasagem entre o ordenamento e o dos juízes (BOBBIO, 2006, p.143).

A juízo de Norberto Bobbio, o Direito é objeto de três ciências, distintas e independentes entre si, mas não excludentes, sendo elas: justiça, validade, eficácia. Nessa senda, Bobbio predica:

O estudo das regras de conduta, em particular das regras jurídicas, apresenta muitos problemas interessantes e atuais, não só da teoria geral do Direito (sobretudo depois de Kelsen), mas também da lógica e da filosofia contemporânea. Esse curso se propõe a enfrentar alguns destes problemas. O primeiro ponto que, a meu juízo, é preciso ter bem claro em mente se quisermos estabelecer uma teoria da norma jurídica com fundamentos sólidos, é que toda norma jurídica pode ser submetida a três valorações distintas, e que estas valorações são independentes umas das outras. de fato, frente a qualquer norma jurídica podemos colocar uma tríplice ordem de problemas: 1) se é justa ou injusta; 2) se é válida ou inválida; 3) se é eficaz ou ineficaz. Trata-se dos três problemas distintos: da justiça, da validade e da eficácia de uma norma jurídica (BOBBIO, 2005, p. 45/46).

Norberto Bobbio aduz que a problemática da justiça trata da conformidade – ou não - da norma jurídica com os valores finais, supremos que motivaram o legislador a conduzir a atividade legislativa para edificação do ordenamento jurídico, sejam eles valores absolutos e/ou históricos. O ordenamento jurídico tem o intento de alcançar finalidades, objetivos representativos dos valores que influenciaram a elaboração da norma. Considerar uma norma justa ou injusta se trata, portanto, de aferir se a norma é capaz - ou não - de concretizar tais valores. O dilema de uma norma ser justa ou injusta reside na divergência entre o mundo ideal (o que deve ser) e o mundo real (o que é). Norma justa é aquela que deve ser, e injusta aquela que não deveria ser. O problema da justiça ou não da norma exprime a compatibilidade entre o que é real e o que ideal. A justiça é um “problema deontológico do Direito” elucidado por um juízo de valor. Para julgar a justiça da norma, forçoso se torna defrontá-la a um valor, investigar o Direito quanto ao seu valor ideal (BOBBIO, 2005, p. 46/47).

Quanto à validade jurídica, o jusfilósofo trata do problema da existência da norma enquanto regra jurídica, se ela existe ou não. Norma válida como regra jurídica é a que pertence

ao sistema jurídico, devendo ser averiguado se autoridade tinha autorização, ou seja, legitimidade de poder para engendrar norma jurídica; se ocorreu ou não a ab-rogação da norma; se não há incompatibilidade com outras normas jurídicas – derrogação ou ao que Bobbio denomina “ab-rogação implícita”. O problema da validade é, nos ensinamentos do citado autor, um “problema ontológico do Direito”, solucionado pela resposta à pergunta: “o que se entende por Direito?”. Resolvido, portanto, por um juízo de fato. Para julgar a validade da norma, forçoso averiguar se a regra jurídica existe ou não, ou seja, se a regra é uma regra jurídica. O Direito é avaliado quanto ao seu valor formal (BOBBIO, 2005, p. 46/47).

O problema da eficácia das normas importa perscrutar se a regra jurídica é posta em prática. Envolve o dilema de ser ou não seguida pelos destinatários das normas e, em sendo violada, ser imposta coercitivamente. O fato da norma jurídica existir e/ou ser justa não implica que ela seja empregada pelas pessoas a quem são dirigidas. Inúmeras são as razões da ineficácia ou eficácia das normas. Há normas muito eficazes, que são seguidas espontaneamente, sem a necessidade de coação, outras são observadas somente mediante coação, e há aquelas que não são observadas, a par de existir a punição, mas o destinatário persiste na inobservância, reiterando em ações futuras, e há normas que são violadas e mesmo assim não são aplicadas as respectivas sanções, e são, portanto, as mais ineficazes (BOBBIO, 2005, p. 47/48).

O jusfilósofo italiano leciona que o problema da eficácia das regras jurídicas é “o problema fenomenológico do Direito”, cuja investigação se presta à análise comportamental das pessoas a quem a norma é dirigida e que pertencem a um grupo social. Ao julgar a eficácia ou ineficácia da norma, se faz um juízo de aplicabilidade, se a regra é ou não seguida pelas pessoas (BOBBIO, 2005, p. 47/48). Considera, pois, o Direito na sua realização prática.

Bobbio exemplifica que uma norma pode ser válida, sem ser justa, como no caso da escravidão, outrora positivado, portanto, válido, porém injusto. Há norma justa, contudo não revestida de validade. Como no caso do Direito natural, que tratado como princípio universal de justiça, somente era válido se estivesse positivado (BOBBIO, 2005, p.48).

Normas outras são válidas, entretanto, são ineficazes. Elas existem no ordenamento jurídico, mas não são observadas pelas pessoas, não são postas em prática, não surtem efeitos. A exemplo do Art. 6º da Constituição Federal que trata dos Direitos sociais: como a saúde, a segurança e tantos outros Direitos aos quais os destinatários, os brasileiros, não têm acesso. Há o Direito na teoria, mas não na prática. Existe, pois, no campo abstrato da lei, tão somente. Outra norma ineficaz é a que trata do salário mínimo, que não é “capaz de atender” às necessidades listadas no inciso IV do citado artigo: “necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e

previdência social, com reajustes periódicos” (BRASIL,1988). Existe, tão somente, no campo abstrato das leis. Letra morta, indubitavelmente.

Norma há provida de eficácia, sem ser, conquanto, válida, como no caso do costume. O uso reiterado não torna o costume uma regra jurídica. O que ocorrerá, apenas, quando a autoridade legitimada lhe atribuir validade, tornando-o uma regra jurídica (BOBBIO, 2005, p. 50).

E, ainda nessa esteira, para validar a independência entre os três critérios valorativos, Bobbio salienta que é possível verificar norma eficaz, sem, entretanto, ser justa. Como no caso dos indígenas, que praticam o homicídio de crianças justificado no sexo do bebê, numa doença, traição, dentre inúmeras outras motivações. Tal regra é eficaz entre o grupo, ou seja, é obedecida, praticada socialmente, porém revestida de injustiça. Aqui, também, cabe exemplificar com a escravidão pois, embora praticada por diferentes povos, tal fato jamais corroborará para que seja considerada justa, sua injustiça é patente, em quaisquer sociedade e tempo.

Resta, pois, ilustrar que uma norma pode ser justa sem ser eficaz. Como no caso do art. 5º da Constituição Federal, o qual prescreve a igualdade entre homens e mulheres (BRASIL, 1988). Na prática, a diferenciação em razão do sexo é gritante por uma questão até mesmo cultural, refletida no âmbito profissional, social e doméstico. Nos dizeres de Bobbio: “muitos são aqueles que exaltam a justiça com palavras, poucos são os que a transformam em atos” (BOBBIO, 2005, p. 50). O ordenamento jurídico brasileiro está repleto de normas justas não revestidas de eficácia, ou seja, não transformadas em atos, consideradas letras mortas.

No campo da sociologia jurídica, Bobbio predicou que esta se conecta com o problema da eficácia. A eficácia das normas jurídicas pertine ao campo prático, de aplicação das normas pelos destinatários. Portanto, investiga o comportamento das pessoas que compõem a sociedade, seus conflitos de interesses, suas ações e reações diante do poder, a observância ou não das normas. Perscruta a realidade do Direito: sua gênese, seu desdobramento, sua modificação e evolução, afeta a questões de cunho histórico e sociológico (BOBBIO, 2005, p. 51/52).

Bobbio defende, além disso, no que tange à eficácia das normas, que deve haver a garantia da execução da sanção, fornecida pelos órgãos institucionalizados. Entretanto, essa pesquisa não adentrará nesse mérito. Certo que, a eficácia das normas é garantida pela sanção, sem a qual não há como obrigar os destinatários a cumpri-la ou puni-los pela não observância do regramento legal. A abordagem da sanção situa-se no campo da existência do conflito, sob a ótica do Direito belicoso. Entretanto, a pesquisa aborda o Direito na sua acepção

preconflituosa, estratégica, preventiva, inovadora, apta a gerar o bem-estar social, a paz e a felicidade das pessoas, utilizado como ferramenta para evitar, ao máximo, o conflito e a judicialização das questões sociais.

A eficácia das normas que se pretende demonstrar situa-se no campo do propósito do Direito para promover o equilíbrio e a harmonia social, de utilização estratégica a corroborar com métodos eficientes e eficazes para que o Direito seja utilizado para evitar conflitos e sua judicialização. Entende-se que o Direito pode e deve ser aplicado de forma estratégica, como instrumental apto a amparar as pessoas na consecução de seus objetivos, conduzindo-as ao caminho mais harmônico e eficiente, minimizando as possibilidades de contendas e a solução destas por meio de processos judiciais.

Há que se pensar além do modelo mental predominante, empregar o Direito estrategicamente, aliado a métodos educacionais e sociais que possam contribuir para a convivência harmônica das pessoas em sociedade, haja vista que a lei é, sim, importante, mas nunca será o suficiente.

Os três problemas apresentados são distintos e independentes, porém não estão isolados em campos incomunicáveis. Segundo Bobbio leciona, tratam-se de três prismas diversos de um único problema: “o da melhor organização da vida dos homens em sociedade” (BOBBIO, 2005, p. 53/54). Para ele, a experiência jurídica integra a experiência humana e consiste em “ideais de justiça a realizar, instituições normativas para realizá-los, ações e reações dos homens frente àqueles ideais e a estas instituições” (BOBBIO, 2005, p. 53).

Nesse sentido, este estudo tem foco nas ações e reações humanas frente ao Direito a fim de tornar as suas normas eficazes no sentido doutrinado por Bobbio. O Direito pode – e deve – ser agregado a instrumentos outros para que se obtenha eficácia plena das normas na sua realização prática, noutros termos, para que as normas efetivamente sejam seguidas e aplicadas pela sociedade. É alcançar a eficácia pela educação, pela demonstração das finalidades do Direito, do seu porquê, do ensino dos diversos objetivos do Direito. Partindo da consideração das normas válidas e justas, as normas postas reclamam por um método agregador, apto a torná-las eficazes, a fim de complementar, de entrelaçar ao Direito e conferir-lhes eficácia, sem recorrer ao Judiciário, às sanções, à lide e tudo mais relacionado ao Direito belicoso. Necessário, assim, o Direito estratégico e socialmente eficaz.

2.3 EFICÁCIA SOCIAL E EFICÁCIA JURÍDICA

Os estudos são vastos e discrepantes ao conceituar e explicar o Direito: aplicabilidade, vigência, justiça, eficácia, facticidade, efetividade, positividade, coatividade, dentre uma infinidade de denominações, cujas posições não serão discutidas nesse trabalho, em virtude de um recorte epistemológico proposital.

A aplicabilidade da norma, conceito bastante conexo ao da validade descrito por Bobbio e desenvolvido acima, é clarificado por José Afonso da Silva, nos seguintes termos:

Aplicabilidade significa qualidade do que é aplicável. No sentido jurídico, diz-se da norma que tem possibilidade de ser aplicada, isto é, da norma que tem capacidade de produzir efeitos jurídicos. Não se cogita de saber se ela produz efetivamente seus efeitos. Isso já seria uma perspectiva sociológica, e diz respeito à sua eficácia social (SILVA, 2008, p.13).

José Afonso da Silva esclarece que eficácia é a “capacidade de atingir objetivos”, validando, pois, a visão estratégica do Direito, com o propósito de concretizar os objetivos das pessoas, viabilizando caminhos, pois:

Eficácia é a capacidade de atingir objetivos previamente fixados como metas. Tratando-se de normas jurídicas, a eficácia consiste na capacidade de atingir os objetivos nela traduzidos, que vem a ser, em última análise, realizar os ditames jurídicos objetivados pelo legislador (SILVA, 2008, p. 66).

Eficácia social relaciona-se, portanto, à conduta das pessoas. Trata-se da constatação se, de fato, a norma jurídica é obedecida, se ela é praticada, aplicada no mundo dos fatos; se a conduta social está em conformidade com a conduta disposta como dever-ser na norma. Nesse sentido, José Afonso da Silva esclarece que:

O alcance dos objetivos da norma constitui a efetividade. Esta é, portanto, a medida da extensão em que o objetivo é alcançado, relacionando-se ao produto final. Por isso é que, tratando-se de normas jurídicas, se fala em eficácia social em relação à efetividade, porque o produto final objetivado pela norma se consubstancia no controle social que ela pretende, enquanto a eficácia jurídica é apenas a possibilidade de que isso venha a acontecer (SILVA, 2008, p. 66).

Eficácia jurídica, portanto, relaciona-se à capacidade técnica de a norma produzir efeitos jurídicos, ao que José Afonso da Silva conclui que a eficácia jurídica “diz respeito à aplicabilidade, exigibilidade ou executoriedade da norma, como possibilidade de aplicação jurídica (SILVA, 2008, p. 66).

Eficácia social é, pois, o fato de a norma ser efetivamente cumprida no plano social e de a conduta humana descrita na norma ser constatada no mundo dos fatos, em sociedade.

O conceito que importa neste trabalho diz respeito, principalmente, à eficácia social da norma jurídica, que, segundo José Afonso da Silva, “significa a real efetivação da norma;

significa que ela está efetivamente regendo a realidade social nela descrita” (SILVA, 2008, p.13). Para ele, “o termo “efetividade” exprime tecnicamente essa qualidade da norma jurídica” (SILVA, 2008, p.13).

Quanto à efetividade, importante colacionar os ensinamentos de Luís Roberto Barroso, segundo o qual:

Efetividade significa, portanto, a realização do Direito, o desempenho concreto de sua função social. Ela representa a materialização, no mundo dos fatos, dos preceitos legais e simboliza a aproximação, tão íntima quanto possível, entre o dever-ser normativo e o ser da realidade social (BARROSO, 1993, p. 79).

A pesquisa pretende viabilizar a eficácia das normas no sentido da eficácia social, de realização concreta e efetiva pelas pessoas, de um Direito que produz efeitos, resultados, com realidade prática e efetiva no dia a dia das pessoas. Essa é a eficácia ao Direito que o presente estudo se presta a abordar.

Incontáveis normas jurídicas acabam como “letra morta”, sem eficácia normativa prática na vida das pessoas. A abordagem prática, com repercussão social útil, que oferte um Direito adequado e presente na vida das pessoas, sem a necessidade de lançar mão do Poder Judiciário, precipuamente do seu poder coativo, muitas vezes não se mostra real no dia a dia das pessoas.

As normas que compõem o Direito são revestidas de supremacia, vigência, validade e aplicabilidade jurídica. Dispõem num sentido, entretanto, a prática social resolve em outro. Ineficácia efetiva, desrespeito e inaplicabilidade são o que preponderam.

A eficácia que a pesquisa pretender viabilizar às normas é a palpabilidade dos preceitos contido nas normas jurídicas no dia a dia das pessoas. É a concretude das normas, a constatação no mundo dos fatos de que as regras jurídicas são seguidas e aplicadas pela sociedade.

O Direito deve ser instrumento efetivo para a consecução dos objetivos sociais, instrumento que viabiliza a felicidade. É o Direito não tão somente como comando, regra cogente, mas instrumento de consumação da vida em sociedade, um fato social estratégico concebido e desempenhado pela sociedade, na sociedade e para a sociedade. Nesse sentido, segundo Miguel Reale:

O Direito corresponde à exigência essencial e indeclinável de uma convivência ordenada, pois nenhuma sociedade poderia subsistir sem um mínimo de ordem, de direção e solidariedade. É a razão pela qual um grande jurista contemporâneo, Santi Romano, cansado de ver o Direito concebido apenas como regra ou comando, concebeu-o antes como “realização de convivência ordenada”[...]

O Direito é, por conseguinte, um fato ou fenômeno social; não existe senão na sociedade e não pode ser concebido fora dela. Uma das características da realidade jurídica é, como se vê, a sua socialidade, a sua qualidade de ser social (REALE, 2003, p. 2).

2.4 EFICÁCIA E VALIDADE

Miguel Reale ensina que a validade da norma jurídica possui três enfoques: a validade formal ou técnico jurídica (vigência), a validade social (eficácia ou efetividade) e a validade ética (fundamento). Nesse sentido, de acordo com Reale:

São três os aspectos essenciais da validade do Direito, três os requisitos para que uma regra jurídica seja legitimamente obrigatória: o fundamento, a vigência, e a eficácia, que correspondem, respectivamente, à validade ética, à validade formal ou técnico-jurídica e à validade social (REALE, 2003, p.115).

A validade formal pertine à competência do órgão para elaborá-la. Sendo válida no sentido formal, possuirá vigência se o poder competente for legítimo e cumprir os requisitos formais reconhecidos pela Constituição, tais como: prazos para publicação, legitimidade do órgão, competência em razão da matéria, legitimidade do procedimento, sanção do órgão executivo, dentre outras questões formais. Validade formal ou, também nominada de vigência, segundo Miguel Reale, “diz respeito à competência dos órgãos e aos processos de produção e reconhecimento do Direito no plano normativo” (REALE, 2003, p.114).

A eficácia ou efetividade relaciona-se aos efeitos sociais, à prática habitual. Eficácia da norma jurídica pertine à aplicação de um comportamento disciplinado por Lei, pois é a correspondência da norma com a vontade da coletividade que - efetivamente - a utiliza. A sociedade reconhece o Direito posto, o Direito formal e adere a ele. Pontifica Miguel Reale que “tem caráter experimental, porquanto se refere ao cumprimento efetivo do Direito por parte de uma sociedade” (REALE, 2003, p.114)., diz respeito “aos efeitos sociais que a regra suscita através de seu cumprimento” (REALE, 2003, p. 114).

Nesse sentido, de acordo com Reale:

A eficácia se refere, pois, à aplicação ou execução da norma jurídica, ou por outras palavras, é a regra jurídica enquanto momento da conduta humana. A sociedade deve viver o Direito e como tal reconhecê-lo. Reconhecido o Direito, é ele incorporado à maneira de ser e de agir da coletividade. Tal reconhecimento, feito ao nível dos fatos, pode ser o resultado de uma adesão racional deliberada dos obrigados, ou manifestar-se através do que Maurice Hauriou sagazmente denomina “assentimento costumeiro”, que não raro resulta de atos de adesão aos modelos normativos em virtude de mera intuição de sua conveniência ou oportunidade. O certo é, porém, que não há norma jurídica sem um mínimo de eficácia, de execução ou aplicação no seio do grupo (REALE, 2003, p.112/113).

O fundamento, ou seja, a validade ética, reflete o critério valorativo, a base axiológica, o fim almejado pela regra jurídica, ou seja, o valor objetivado. A *ratios juris*, a razão de ser da norma. A norma deve projetar a concretização dos fins primordiais à coletividade. Consoante

Miguel Reale, “impossível é conceber-se uma regra jurídica desvinculada da finalidade que legitima sua vigência e eficácia” (REALE, 2003, p. 115).

Interessa, pois, o Direito socialmente eficaz, que formalmente válido e justo, deverá dispor de instrumentos que lhe proporcionem a eficácia de forma voluntária no plano social. Não se relaciona à eficácia compulsória, de aplicação da norma pelo Poder Judiciário. O Direito estratégico, socialmente eficaz, não o Direito belicoso e sancionador. Nesse sentido, para Miguel Reale:

O Direito autêntico não é apenas declarado, mas reconhecido, é vivido pela sociedade, como algo que se incorpora e se integra na sua maneira de conduzir-se. A regra do Direito deve, por conseguinte, ser formalmente válida e socialmente eficaz (REALE, 2003, p.113).

O Direito está repleto de normas que são letras dispostas no papel, sem eficácia, que existem apenas no mundo teórico, sem concretude. São normas existentes somente no campo abstrato, sem qualquer palpabilidade no plano social. Ora, o Direito não tem como finalidade ser letra morta. O maior objetivo, o fim último do Direito é a concretização na sociedade, ser reconhecido e cumprido. Normas vigentes são muitas, mas é primordial que tenham eficácia social, conforme explica Miguel Reale:

Do exposto já se conclui quão importante é a distinção entre vigência e eficácia, referindo-se esta aos efeitos ou consequências de uma regra jurídica. Não faltam exemplos de leis que, embora em vigor, não se convertem em comportamentos concretos, permanecendo, por assim dizer, no limbo da normatividade abstrata (REALE, 2003, p.114).

Hans Kelsen, inicialmente, assumiu posição extremamente normativa do Direito, pois defendia que a base fundamental do Direito era sua validade formal. Posteriormente, influenciado pelo Direito costumeiro e jurisprudencial do Direito norte americano, Kelsen passou a sustentar que o Direito pressupõe um mínimo de eficácia, perfilhando que a positividade do Direito contém uma conexão entre vigência, validade formal e eficácia (REALE, 2003, p. 114).

Nesse sentido, de acordo com os ensinamentos de Hans Kelsen, vigência e eficácia são critérios distintos, pois:

Como a vigência da norma pertence à ordem do dever-ser, e não à ordem do ser, deve também distinguir-se a vigência da norma da sua eficácia, isto é, do fato real de ela ser efetivamente aplicada e observada, da circunstância de uma conduta humana conforme à norma se verificar na ordem dos fatos. Dizer que uma norma vale (é vigente) traduz algo diferente do que se diz quando se afirma que ela é efetivamente aplicada e respeitada, se bem que entre vigência e eficácia possa existir uma certa conexão (KELSEN, 1986, p. 11/12).

Entretanto, para o citado autor, vigência e eficácia são conexas. A confluência disciplinada por Hans Kelsen entre vigência e eficácia reforça a importância da eficácia. Para

ele, a norma perde a própria vigência se não estiver revestida de um mínimo de eficácia. Tal entendimento é validado pela transcrição abaixo:

Uma norma jurídica é considerada como objetivamente válida apenas quando a conduta humana que ela regula lhe corresponde efetivamente, pelo menos numa certa medida. Uma norma que nunca e em parte alguma é aplicada e respeitada, isto é, uma norma que - como costuma dizer-se - não é eficaz em uma certa medida, não será considerada como norma válida (vigente). Um mínimo de eficácia (como sói dizer-se) é a condição de sua vigência. [...]

Porém uma norma jurídica deixará de ser considerada válida quando permanece duradouramente ineficaz. [...]

A eficácia é, nessa medida, condição de vigência, visto ao estabelecimento de uma norma se ter de seguir a sua eficácia para que ela não perca a sua vigência (KELSEN, 1998, p.12).

A vida acadêmica precisa dar vida ao Direito que a sociedade atual pleiteia, pois urge retirá-lo, como bem atestou Miguel Reale, do “limbo da normatividade abstrata” (REALE, 2003, p. 114), proporcionando que a lei seja transmutada em práticas concretas e habituais no plano social. A eficácia social que se pretende implementar é a eficácia que se traduz na concretude dos atos dispostos em lei, efetivados pela sociedade, e não necessária e obrigatoriamente pelo Poder Judiciário.

As leis são necessárias, mas não são suficientes. O sucesso das normas de Direito está coadunado com a sua eficácia. Para isso, se torna imprescindível a análise estratégica do Direito para lançar mão de métodos educacionais que, aliados ao Direito, irão propiciar ambiente profícuo para a produção dos efeitos pretendidos, para a consecução da eficácia dos propósitos do Direito na sociedade para a qual ele foi estabelecido.

2.5 EFICÁCIA SOCIAL DAS NORMAS E INOVAÇÃO DO DIREITO

Viver em sociedade é um contínuo processo educativo, o homem se desenvolve guiado por regras de conduta. Há regras presentes em todas as sociedades, sejam elas costumeiras, morais, de conduta, da gramática, jurídicas, religiosas, sociais, da boa educação, de etiqueta; a lista é infindável. A atividade educadora é exercida pelos pais, professores, instituições e sociedade em geral, que se desenvolve guiada por regras de conduta. A vida das sociedades é complexa, instável, frenética, sendo imprescindível a normatividade para conter os instintos, paixões e interesses do homem individualmente considerado, conduzindo a todos ao mesmo objetivo, ao fim coletivo.

Para a garantia da estabilidade social, necessário se faz a existência de um conjunto normativo, de regras de conduta, ao qual denominamos: Direito. O Direito é de extrema relevância para a vida social e individual, para o aperfeiçoamento do ser humano e sua evolução,

para o aprimoramento e estabilidade das sociedades. É o conjunto de regras que vai balizar e direcionar as condutas individuais, moldar a vida das pessoas que vivem em sociedade, determinando quais as ações são permitidas, ordenadas ou proibidas, com o fim de dirigir a ação dos indivíduos a determinadas metas, destinada a conduzi-las e ampará-las na concretização dos seus objetivos, dentro de um propósito universal.

Toda conduta humana é realizada objetivando algum resultado. O Direito, como é normalmente considerado, se presta a solução das controvérsias, e a busca pelo Direito é ensinada nas faculdades como solução para os conflitos, presente quando se instaura uma demanda, quando há uma relação belicosa entre as pessoas. Nos cursos jurídicos, em regra, ensina-se que para ter o Direito resguardado é preciso lutar, combater. A obra, “A luta pelo Direito”, de Rudolf Von Ihering, é, quase sempre, a primeira indicação doutrinária nos cursos jurídicos. Assim é desde a gênese do Direito nas faculdades.

Referida obra é datada de 1872, portanto, do século XIX. Nela, o Direito é tido como força: “O Direito não é mero pensamento, mas sim força viva” (IHERING, 2013, p.35). Rudolf Von Ihering ensina que o fim colimado pelo Direito é a paz, que somente se obtém pela luta: “O objetivo do Direito é a paz. A luta é o meio de consegui-la” (IHERING, 2013, p.35). Para o aludido autor, “no momento em que o Direito desiste de sua capacidade de luta, está desistindo de si mesmo” (IHERING, 2013, p.127).

Será que o Direito deste tempo, 1872, é o mesmo Direito que a sociedade contemporânea, a sociedade do século XXI demanda? A sociedade atual - tecnológica, ágil, com informações acessíveis e disponíveis a um clique, ocupada com a dignidade da pessoa humana, com os valores sociais do trabalho, com a função social da propriedade, dos contratos, da empresa e de tantos outros valores socialmente relevantes – correspondente ao Direito conceituado por Ihering?

Nessa lógica, cabe colacionar os ensinamentos de Frederico Gabrich, segundo o qual:

No Brasil, com raríssimas exceções, o Direito continua sendo encarado, compreendido, utilizado e ensinado da mesma forma como ocorria no século XIX. As pessoas, em geral, continuam vendo no juiz um mero aplicador dos termos estritos da lei. Muitos magistrados reforçam e nutrem diariamente essa convicção da maioria, por meio de um trabalho realizado sem motivação ou paixão, de forma absolutamente mecanizada e repetitiva, com viés essencialmente legalista e sem qualquer tipo de reflexão. Os advogados, agora contados às centenas de milhares e em muito breve aos milhões, geralmente não recebem a melhor formação e disputam o mesmo (limitado) mercado de trabalho, em uma verdadeira carnificina que os rebaixa à simples condição de leiloeiros do menor preço, do trabalho gratuito ou baseado apenas e tão-somente na participação em eventuais resultados econômicos de seus clientes. Pior: tudo isso é considerado como absolutamente natural e normal (GABRICH, 2012b, p.2).

Esta pesquisa alicerça-se no Direito sob uma ótica diferente daquela exposta por Ihering. O Direito estratégico, que se presta a estruturar objetivos e, sendo bem realizado, evitar conflitos. O Direito que também favorece a colaboração e a paz, apto a amparar os indivíduos na consecução dos seus inúmeros objetivos. Nesse sentido, a norma jurídica pode – e deve – ser utilizada como instrumento apto a ofertar meios capazes de promover a paz, a estabilidade e a segurança dos meios para a consecução dos objetivos das pessoas. Nessa perspectiva, o Direito deve ser compreendido - e utilizado - como um meio útil a prover a organização da vida em sociedade em prol da felicidade. Trata-se do Direito socialmente eficaz. A sociedade atual comprova essa orientação, pois tem buscado, cada vez mais, soluções de seus conflitos por meio da negociação, da conciliação, da mediação e da arbitragem. No Direito pertinente à sociedade do século XXI, a judicialização dos conflitos deve ser a exceção, o último recurso, pois o Direito não se obtém, unicamente, pela luta, mas pela eficácia estratégica de suas proposições, em prol da estruturação eficiente dos objetivos das pessoas, preferencialmente sem conflitos e sem processos judiciais para dirimi-los.

Dito isso, deverá o leitor entender, no decorrer de toda essa pesquisa, o Direito como uma ferramenta estratégica, utilizada como instrumento útil a validar os métodos e caminhos escolhidos para o atingimento das finalidades das pessoas, para garantir estabilidade, harmonia e felicidade, e não como mecanismo para deliberação de litígios, pois esse deve ser o cenário terminal, dentre as inúmeras possibilidades ágeis, harmônicas e seguras que o Direito pode ofertar precedentemente para as pessoas (físicas e jurídicas).

A pesquisa não se propõe ao estudo do poder, da capacidade de os órgãos competentes lançarem normas jurídicas válidas e impô-las coercitivamente, tornando-as respeitadas pelo uso da força. Não abordará o estudo da sanção, mas sim a eficácia das normas de *compliance*, dos planos de integridade e de anticorrupção por meio do método de ensino 70.20.10.

Nada obstante, a sanção está intimamente ligada à eficácia, acarretando em observância. Contudo, a abordagem da eficácia não terá esse viés neste trabalho. A pesquisa pretende elucidar a eficácia sob outro ponto de vista, sob o enfoque da educação, correlacionando o Direito a metodologias e métodos de ensino e de aprendizagem que o tornem eficaz, sem a necessidade da sanção efetiva. Sanção trata da eficácia no momento belicoso. O presente estudo visa tratar da eficácia das normas de forma estratégica, sem hostilidade, sem embate, por meio da educação.

Não há como o Direito ter fim em si mesmo. A pesquisa pretende uma visão transdisciplinar, pois o Direito, sozinho, não é suficiente para amparar e cooperar com a vida social. A lei sempre será necessária, mas nunca suficiente. A norma eficaz precisa interligar

meios, ter uso coordenado, precisa considerar a atuação conjunta da sociedade, integrar pessoas e instrumentos, respaldar em indagações sociológicas, econômicas, políticas, educacionais e tantas outras que envolvem o homem que vive em sociedade.

O ensino do Direito carece de reestruturação. A formação jurídica setORIZADA e INCOMUNICÁVEL, o ensino de base linear prevalecente em detrimento de uma educação transdisciplinar, bem como a mentalidade belicosa predominante, além do papel social da pessoa que aplica e/ou estuda o Direito precisam mudar para que seja garantida a eficácia de um Direito que vise estruturar objetivos, promover a paz social e a felicidade real das pessoas. Tercio Sampaio Ferraz Junior, citando Tullio Ascarelli, corrobora essa mudança de modelo mental que necessita ocorrer no Direito, quando afirma que: “na atual crise de valores, o mundo pede aos juristas ideias novas, mais que sutis interpretações” (BOBBIO,1999, p. 17).

Nessa senda, o trabalho pretende trazer concepções novas ao Direito. Em um ordenamento jurídico de tradição romano-germânica, a lei sempre será necessária, imprescindível como fonte principal. Porém, por ser insuficiente, é imperioso mudar, inovar, criar novos caminhos, perspectivas criativas, em suma, instrumentos agregadores que viabilizem eficácia social ao Direito, por meio da eficácia das normas jurídicas (e não apenas da lei estrita).

A eficácia das normas jurídicas no presente trabalho abordará a realização prática do Direito pelas pessoas, como o comportamento delas poderá se concretizar, efetivamente, de acordo com o que a norma preceitua, sem a necessidade de coação, do uso da força pelo Poder Judiciário; tratar-se-á, pois, da eficácia social das normas jurídicas.

A Teoria da Norma da Jurídica esclarece que a experiência jurídica se caracteriza pelo fenômeno da normatização. Nos dizeres de Norberto Bobbio, idealizador da referida teoria: “a experiência jurídica é uma experiência normativa” que integra a experiência humana (BOBBIO,2005, p.25). O Direito precisa ser integrador, transdisciplinar, correlacionar-se para obter maior e melhor eficácia das suas normas. A norma, não obstante necessária, por si só, não basta à sociedade, conforme exemplifica Norberto Bobbio:

Quando a sociedade atravessa uma fase de profundas mudanças, admitiu Norberto Bobbio mais recentemente, a Ciência do Direito precisa estabelecer novos e chegados contatos com as Ciências Sociais, superando-se a formação jurídica departamentalizada, com sua organização, sobre uma base corporativo-disciplinar, de comportamentos estanques (BOBBIO, 1999, p.18).

Desta feita, partindo da premissa de que a vida em sociedade se desenvolve em um ambiente repleto de normas, caberá ao estudo abordar a eficácia das normas jurídicas relativas ao *compliance*, ao plano de integridade e de anticorrupção. Investigará o Direito na sua

realização prática, pois apenas o martelo da lei não é o suficiente. O Direito carece de meios que lhe proporcionem eficácia, integrando realidade normativa com a realidade social.

3 ANTICORRUPÇÃO, INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*

Neste capítulo, abordar-se-á a correlação entre o *compliance* e o programa de integridade e anticorrupção, analisando, também, a questão cultural, a corrupção e a ética.

3.1 CULTURA, FATO SOCIAL E CORRUPÇÃO

A variação cultural está atrelada a diversos fatores, dentre eles aos hábitos e comportamentos de cada sociedade. As diferenças culturais estão presentes em todos os âmbitos da sociedade, seja ela no campo familiar, escolar, religioso e, também, empresarial. Os hábitos e comportamentos organizacionais não são os mesmos em todas as empresas, eles variam de acordo com o contexto de cada organização, distintas entre si.

Nessa seara, consoante ensinamentos de Fernando C. Prestes Motta, importante indagação vem à baila: por que razão o comportamento das organizações varia culturalmente? Referido autor preceitua, que:

Muita pesquisa recente tem esse objeto e consideráveis diferenças tem sido encontradas nos valores, atitudes e comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho administrativo. As situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada um de nós tem. Os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores (MOTTA, 1996).

Geert Hofstede, psicólogo holandês, conceitua cultura de forma bastante objetiva como “a programação coletiva dos espíritos que distingue os membros de um grupo humano do outro” (HOFSTEDE, 2007). Ainda segundo o autor:

Dizem que a cultura é como você foi criado. Desenvolveu-se enquanto você cresceu. Com uma metáfora de computador, a cultura é o *software* de nossas mentes. Precisamos de *software* compartilhado para se comunicar. Então, a cultura é sobre o que compartilhamos com aqueles que nos rodeiam (HOFSTEDE, 2007).

O citado autor, inspirado pelo culturalismo, realizou uma pesquisa empírica com executivos e empregados da IBM em diversos países, nos anos 70, com o intuito de entender por que motivo suas filiais continuavam sendo geridas de maneira muito diferente, apesar do empenho produzido para que procedimentos e normas comuns fossem adotados. Ele constatou que as diferenças no gerenciamento e funcionamento dessas empresas eram fruto das diferenças nos comportamentos das pessoas, diferenças culturais dos empregados e, consideravelmente,

da cultura do país de sede da filial. Segundo Fernando C. Prestes Motta, “a descoberta mais importante de Hofstede refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho” (MOTTA,1996).

O resultado desse estudo acarretou na concepção da Teoria da Cultura de Geert Hofstede, que define a cultura nacional com supedâneo em cinco dimensões culturais, que, de acordo com o autor, ditam as diferenças comportamentais, sendo elas: 1) Distância ao Poder (Distância Hierárquica): consubstancia-se na aceitação da relação desigual de poder, relaciona-se com a autoridade hierárquica aferindo o quanto as pessoas menos poderosas aceitam e lidam com a distribuição desigual de poder na sociedade. 2) Individualismo X Coletivismo: no individualismo, a ligação entre os indivíduos não é valorizada na sociedade, há predomínio do interesse e proteção por si próprio, sua família ou seu grupo. No Coletivismo, os interesses da sociedade prevalecem sobre as vontades e crenças das pessoas individualmente consideradas, há colaboração, cooperação, lealdade e integração entre o grupo social. 3) Masculinidade X Feminilidade: nas sociedades masculinas, os papéis são delimitados por gênero com rigor, refletindo a separação dos valores por sexo (masculino: competitividade, trabalho, feminino: cuidado com o próximo, dever de cuidar dos filhos). As atribuições dos homens e das mulheres são claramente distintas. Nas sociedades femininas, o gênero não é fator relevante, homens e mulheres têm o mesmo poder, exercem as mesmas atribuições. 4) Aversão à incerteza (aversão ao risco): ligada à ansiedade, rigidez e a forma como o risco é evitado ou enfrentado. Países com alto índice de aversão ao risco possuem carreiras estáveis, regras mais formais, empregos vitalícios. As pessoas evitam situações inseguras e cenários incertos, desconhecidos, fogem das situações sem enfrentá-las. Países com baixo índice de aversão ao risco, denotam sociedade que se arrisca para alcançar os objetivos, não é rígida, enfrenta os desafios e incertezas, possui alta mobilidade de trabalho. 5) Orientação a longo prazo X orientação a curto prazo: índice relacionado ao quanto uma sociedade se orienta para ações de curto e longo prazos. Vincula-se às tradições e ao pragmatismo. Altos índices associam-se com culturas perseverantes, já baixos índices indicam que há predomínio da tradição (HOFSTEDE, 2007).

A corrupção também é uma questão cultural. Nesse sentido, nos dizeres do Papa Francisco:

A corrupção não é um ato, e sim um estado pessoal e social, no qual a pessoa se acostuma a viver. Os valores (ou desvalores) da corrupção são integrados a uma verdadeira cultura, com capacidade doutrinal, linguagem própria, modo de proceder peculiar. É uma cultura de “pigmeização”, que insiste em convocar adeptos para rebaixá-los ao mesmo nível da cumplicidade admitida e corrupta (BERGÓLIO, 2005, p. 38).

Consoante Petter Fischer Raquetat, as causas para a corrupção estão associadas, dentre outras, ao desenvolvimento econômico do país, ao gigantismo estatal – macro-Estado, à desordem administrativa, à centralização de poder, à diminuta participação social nas coisas públicas, ao aspecto religioso (religiões hierarquizadas são prejudiciais à participação cívica, em comparação com religiões igualitárias e individualistas), à impunidade, ao familismo, dentre outras variáveis (RANQUETAT, 2011).

Todos esses fatores se fazem presentes na sociedade brasileira, fomentando a corrupção. Entretanto, importante aprofundar no entendimento do familismo por tratar-se de uma cultura deficiente em valores comunitários, o que se relaciona ao aspecto ético e moral, bem como corrobora para o entendimento da corrupção como um fato social, consonante a sociologia de Durkheim.

Familismo, conforme preleciona Raquetat:

Os altos níveis de corrupção em um país também são justificados pelos teóricos do familismo. Notavelmente Edward Banfield é um expoente desta escola, ao introduzir o conceito de familismo amoral (cultura deficiente em valores comunitários que estimula laços de família). Lipset e Lenz, em seus estudos apresentaram o pensamento de Banfield, e escrevem que de acordo com o autor em uma sociedade de familistas amorais, ninguém defenderá o interesse do grupo ou da comunidade, salvo quando houver vantagens particulares em fazê-lo. Nas sociedades em que prevalece o familismo é pequena a lealdade para com a grande comunidade. Tudo é permitido, desde que atenda aos interesses da família. Por isso, o familismo tornar-se-ia amoral já que favoreceria práticas corruptas. Aqui, os estudiosos da corrupção brasileira têm buscado as causas do fenômeno a partir de especificidades nacionais. Sendo assim, alguns pesquisadores têm explicado a corrupção a partir das “tradições herdadas”. Nesse sentido, Zancanaro afirma que a corrupção político-administrativa aqui encontrada deita raízes num quadro de anti-valores morais presentes na tradição política Lusitana, tendo sido a mesma, o fio condutor do tortuoso ethos que tem prevalecido até os dias atuais na ação político-administrativa brasileira. Sob esta ótica insurge-se também a questão do “jeitinho brasileiro”, por diversas vezes associado ao elevado grau de corrupção em nosso país. Moraes Filho, elenca o mesmo como uma causa da corrupção no país. Para ele essa cultura de “levar vantagem em tudo” acaba por criar um ambiente propício à corrupção. Outra causa frequente encontrada nos estudos acerca da corrupção no Brasil parte dos conceitos weberianos de patriarcalismo e de patrimonialismo. Os autores partem do pressuposto de que a corrupção brasileira é uma herança do patrimonialismo (RANQUETAT, 2011).

Alguns autores, como Fernando C. Prestes Motta e Rafael Alcadipani, entendem que o “jeitinho brasileiro” está associado ao excesso de formalismo, um meio de a pessoa atingir os seus objetivos a despeito das determinações legais e regulamentares, não sendo uma forma, portanto, de corrupção (MOTTA e ALCADIPANI, 1999). Nesse sentido, ensinam os autores:

O formalismo (a diferença entre o que a lei versa e a conduta concreta, sem que tal diferença implique punição para o infrator da lei) existe em diferentes graus nas mais diversas sociedades do mundo. Tal fato é considerado a principal causa do jeitinho. Entretanto, características socioculturais brasileiras por nós levantadas corroboram com o formalismo para a existência do jeitinho em nosso país. O jeitinho é o típico processo por meio do qual alguém atinge um dado objetivo a despeito de determinações contrárias (leis, ordens, regras etc.). Ele é usado para “driblar”

determinações que, se fossem levadas em conta, impossibilitariam a realização da ação pretendida pela pessoa que o solicita, valorizando, assim, o pessoal em detrimento do universal. Ele pode ser considerado uma característica cultural brasileira. (...)

Diferentemente da corrupção, a concessão do jeitinho não é incentivada por nenhum ganho monetário ou pecuniário: a pessoa que dá o jeitinho não recebe nenhum ganho material ao concedê-lo (MOTTA e ALCADIPANI, 1999, p.6).

A despeito desse entendimento, entende-se que o “jeitinho brasileiro” é uma forma de corrupção, exteriorização de conduta tipicamente brasileira de “levar vantagem” indevidamente, seja ela patrimonial ou não. O formalismo excessivo e a cultura brasileira (familista e antiética) concorrem para a existência dessa prática.

O familismo é questão cultural fortemente presente na sociedade brasileira. A vantagem indevida para si ou outrem do seu próprio grupo é, geralmente, o motivo preponderante da corrupção. Constata-se que a vantagem indevida, o benefício imerecido e injustificável está presente no “jeitinho brasileiro” para burlar o formalismo e, também, para a prática de atos corruptos. Dessa feita, nessa pesquisa há de se entender “jeitinho brasileiro” como sinônimo de corrupção. Mesmo porque, do próprio conceito de corrupção podemos extrair esse entendimento, haja vista que o termo corrupção tem origem do latim *corrupta*, junção das palavras *cor* (coração) e *rupta* (quebra) (FERNANDO, 2017). Corrupção é a modificação, a deterioração, o desvirtuamento dos meios e das finalidades de algo, conceito esse que se mostra adequado, também, para descrever o “jeitinho brasileiro”.

A questão da (falta de) moral e ética está associada à corrupção. Na sociedade brasileira o interesse pessoal, em regra, se sobrepõe ao interesse da coletividade. O corrupto entra em um círculo vicioso. Seu vício nunca é o bastante, é insaciável, ele quer sempre mais e mais, para si e/ou para os seus (familismo). A corrupção é infundável, algo que escraviza o corrupto, conforme enfatizou o Papa Francisco:

Esse seria um primeiro traço característico de toda corrupção: a imanência. No corrupto existe uma suficiência básica, que começa sendo inconsciente e depois é assumida como a coisa mais natural. A suficiência humana nunca é abstrata. É uma atitude do coração concernente a um tesouro que o seduz, que o tranquiliza e o engana: “E direi à minha alma: ó minha alma, tens muitos bens em depósito para muitíssimos anos; descansa, come, bebe e regala-te” (Lc 12,19). E, de maneira curiosa, dá-se um contrassenso: o suficiente sempre é, no fundo, um escravo desse tesouro e, quanto mais escravo, mais *insuficiente* na consistência dessa suficiência. Assim se explica por que a corrupção não pode ficar escondida: o desequilíbrio entre o convencimento de se autobastar e a realidade de ser escravo do tesouro não pode se conter. É um desequilíbrio que vai para fora, e como ocorre com toda coisa fechada, arde por escapar da própria pressão e, ao sair, esparrama o cheiro desse enclausuramento consigo mesmo: dá mau cheiro. Sim, a corrupção tem cheiro de podre. Quando alguma coisa começa a cheirar mal é porque existe um coração preso sob pressão entre sua própria suficiência imanente e a incapacidade real de bastar a si mesmo; há um coração podre por conta de excessiva adesão a um tesouro que o aprisionou. O corrupto não percebe sua corrupção. Ocorre como com o mau hálito: dificilmente aquele que tem mau hálito o percebe. Os outros é que o sentem e têm que lhe dizer.

Por isso, também, que dificilmente o corrupto pode sair de seu estado por remorso interno. Seu bom espírito dessa área está anestesiado (BERGÓLIO, 2005).

A corrupção é um fenômeno complexo, que envolve diversos fatores e situações, como prelecionam Frederico Gabrich e Tiago Lopes Mosci:

Não obstante, independentemente de uma visão exclusivamente cultural ou econômica, é importante observar que a corrupção geralmente decorre não apenas de um elemento individual, concreto ou coletivo isolado, mas de diversos fatores subjetivos, objetivos, econômicos, sociais, religiosos, políticos e culturais, que interagem e se complementam, sem que um, necessariamente, prevaleça sobre o outro (GABRICH e MOSCI, 2016).

A questão cultural brasileira em muito se associa à sociologia de Durkheim, com base na qual podemos conceber a corrupção como um fato social, fruto da coletividade, decorrente do que a criança aprende desde tenra idade. E, para sanar esse problema social, tão enraizado na cultura brasileira, analisar-se-á na sequência a eficácia da concepção Aristotélica que prediz que virtudes morais e éticas podem ser aprendidas pela força do hábito, o que, em se tratando de corrupção, tem papel relevante.

Consoante a Transparência Internacional - TI:

A corrupção não é um mal deste ou daquele governo, deste ou daquele partido, desta ou daquela ideologia e nem está no DNA do país. Não é inevitável nem incontrolável. Investigações e operações contra a corrupção são importantes, mas é preciso ir além e enfrentar as causas estruturais desse problema social (TI, 2018).

A TI divulgou o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) 2017 que afere os níveis mundiais de percepção de corrupção na esfera pública, conforme tabela no Anexo 1. “ O IPC usa uma escala de zero (altamente corrupto) a 100 (altamente íntegro) ” (TI, 2018). Com 37 pontos, o “Brasil caiu da 79 para a 96 posição no ranking mundial” (TI, 2018) que contempla 180 países.

Fenômeno complexo que é, a corrupção não possui apenas uma visão cultural, econômica ou qualquer outro elemento individualmente considerado. A corrupção é consequência de um conjunto de diversos fatores, sejam eles sociais, objetivos, subjetivos, religiosos, mercadológicos, culturais ou tantos outros.

Para entendimento da corrupção como fato social, a sociologia de Durkheim estabelece a primazia da sociedade sobre o indivíduo. Para o autor “fatos sociais distinguem-se de suas repercussões individuais” (DURKHEIM, 2007, p.21). Dessa feita, Durkheim apresenta a concepção de consciência coletiva: “conjunto das crenças e dos sentimentos comuns à média dos membros de uma sociedade” (DURKHEIM, 1999, p. 50) que “forma um sistema determinado, que tem vida própria” (DURKHEIM, 1999, p. 50). Para reconhecer um fato social, o citado autor esclarece:

Reconhece-se um fato social pelo poder de coerção externo exercido ou suscetível de ser exercido sobre os indivíduos; e a presença desse poder se reconhece, por sua vez, seja pela existência de qualquer sanção determinada, seja pela resistência que o fato opõe a toda iniciativa individual que tenda a violentá-lo. Contudo, pode-se defini-lo também pela difusão que apresenta no interior do grupo, desde que, de acordo com o que foi dito, tenha-se o cuidado de acrescentar como sua segunda e essencial característica a de que ele existe independentemente das formas individuais que assume ao se difundir. Este último critério é até mais fácil de aplicar, em certos casos, que o precedente. Com efeito, a coerção é simples de ser constatada quando se manifesta externamente por qualquer reação direta da sociedade, como é o caso do direito, da moral, das crenças, dos costumes e inclusive das modas (DURKHEIM, 2007, p. 23).

Conforme Durkheim, fato social é fenômeno exterior ao indivíduo que se dá em meio à sociedade, algo tão natural no meio social que é quase imperceptível, sendo notado, muitas vezes, somente quando é imposto ou quando um indivíduo se opõe a realizá-lo. São fatos que estão enraizados nas pessoas, na comunidade na qual se vive, algo comum, ensinado. É o modo de agir comum e compartilhado. Aos que se opõem a concretizar tais atos, ocorre, até mesmo, algum tipo de represália ou coerção. Segundo esse autor, fato social é:

[...] toda maneira de agir, fixa ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coerção exterior; ou, ainda, que é geral ao conjunto de uma sociedade dada e, ao mesmo tempo, possui existência própria, independentemente das manifestações individuais que possa ter (DURKHEIM, 1972, p.31-33).

Os fatos sociais têm existência própria, independentemente das ações individualmente consideradas. Apesar da existência de consciências individuais, modo de agir próprio e individualizados de cada ser, em qualquer sociedade há maneiras padronizadas de condutas e pensamentos, o que originou o termo durkheimiano: “consciência coletiva”. Nos dizeres dos autores Frederico Gabrich e Tiago Lopes Mosci, pode-se concluir que a base da sociologia durkheimiana é que “Durkheim deduz uma ideia que manteve por toda a sua vida, e que ocupa o centro de toda sua sociologia: a que pretende que o indivíduo nasce da sociedade, e não que a sociedade nasce dos indivíduos” (GABRICH, MOSCI, 2016). Ou seja, a consciência individual se forma a partir do que advém da sociedade.

Dessa feita, Durkheim ensina que os fatos sociais devem ser analisados como realidades próprias, alheias ao indivíduo. Os costumes, crenças e valores de uma sociedade, seus hábitos e condutas não se dão em razão de condição interna e específica de cada indivíduo, mas, ao revés, são consequências da organização coletiva, da cultura social, portanto, do coletivo. Nesse sentido:

A consciência coletiva só existe em virtude dos sentimentos e crenças presentes nas consciências individuais, mas se distingue, pelo menos analiticamente, destas últimas, pois evolui segundo suas próprias leis e não é apenas a expressão ou o efeito das consciências individuais (ARON, 2008, p. 462-464).

Em conformidade com a teoria durkheimiana, a corrupção não é, tão somente, uma inclinação individual, um estado psíquico eventualmente considerado. É, pois, um fenômeno social, existente independentemente do âmbito subjetivo de cada membro da sociedade, considerado isoladamente. Relaciona-se diretamente com o modo de organização da vida coletiva. Por essa razão, deve ser encarada de forma objetiva, buscando compreender o ambiente exterior, e não o contexto subjetivo. Analisar a consciência coletiva é primordial ao estudo da corrupção.

No âmbito das organizações, o programa de integridade e anticorrupção constitui norma jurídica que depende dos colaboradores e empregados para ser eficaz, pois são eles que irão colocar em prática, ou não, o programa. A eficácia dessas normas, portanto, depende deles, do aprendizado dos envolvidos, de como eles irão assimilar e efetivar tudo o que está disposto no programa. A empresa pode ser bem estruturada, dispor de manual de conduta, ter o comprometimento da alta gestão, estruturar uma cultura corporativa impecável, mas que não se desenvolve se não houver real mudança cultural, pois não haverá eficácia. Nessa senda:

"Estar em *Compliance*" (fazer a coisa certa) e desenvolver cultura organizacional comprometida com a ética e integridade significa algo além do "papel": é um compromisso com um valor intrínseco indissociável da corporação, é uma postura (real) que ultrapassa aspectos formais ou meramente protocolares. Para a Lei Anticorrupção, Programa de Integridade "efetivo e eficaz" não é somente cumprir requisitos formais e protocolares: é ter postura e estar comprometido com a ética e respeito às leis (ALMEIDA, 2018).

A efetividade, ou eficácia, utilizados nessa obra como sinônimos, é essencial, pois a própria norma jurídica de regência, a Lei Anticorrupção – LAC, prevê que um programa apenas no papel, que não surte efeitos práticos e reais, não é considerado existente.

Desta feita, “caso a empresa seja submetida a investigação, muito mais que o "papel", a Controladoria-Geral da União e outros órgãos de controle verificarão se realmente há na empresa uma verdadeira e autêntica cultura de integridade” (ALMEIDA, 2018).

A mudança cultural efetiva é de todo relevante, sem a qual o programa de integridade será, apenas, letra morta. Nesse sentido, Betânia Tanure salienta a relevância da cultura empresarial:

Importante lembrar que não existe estratégia, por mais bem formulada que ela seja, que possa ser implementada com sucesso se a cultura não a acolher. A cultura é o jeito de ser e de fazer de uma empresa, o modo como ela resolve os problemas, como lida com a trama organizacional que sustenta ou não as vantagens competitivas do negócio. Invisível para a maioria, ainda que os símbolos e rituais sejam mais concretos não raramente emitindo sinais que se contrapõem ao discurso sobre a cultura que se deseja ter, a cultura orienta ou desorienta as ações de todos na organização, seja alavancando resultados ou impedindo que estes sejam atingidos (TANURE, 2018).

A autora citada esclarece que a questão da cultura corporativa sólida e eficaz é preocupação dos empresários:

Acabamos de realizar uma pesquisa, respondida por 510 executivos, que identifica as grandes prioridades de 2018. Adivinhe o ponto número um: cultura, para 44% dos entrevistados. Esse tema está na ordem do dia (TANURE, 2018).

A cultura corrupta é um empecilho que precisa ser vencido. Somente alterando o modo de pensar e agir das pessoas é que esse cenário pode ser modificado. Para sintetizar essa questão, exemplifica-se que, no Brasil, a questão da cultura corrupta é fortemente enraizada, haja vista que “não é bem visto criticar a ação de outras pessoas, como por exemplo de quem fura a fila no supermercado, ao passo que na Alemanha a pessoa seria criticada abertamente pelos outros clientes” (ICOMPLY, 2017). No Brasil, atos corruptos como furar fila, estacionar em local proibido, receber troco a mais, dentre inúmeros outros atos desonestos e, portanto, corruptos, são considerados não apenas normais, mas, infelizmente, uma verdadeira vantagem.

Daí a dificuldade de se implementar a cultura ética, pois “é muito difícil mudar o sistema num lugar onde a violação das regras é considerada como uma postura ‘normal’ para todos” (ICOMPLY, 2017).

Nesse sentido, importante lembrar que os valores do país são um pilar fundamental da cultura organizacional, assim como os valores da alta liderança (que em empresas de controle definido inclui os fundadores). A cultura do país, como primeiro pilar, pode ser potencialmente “sol” ou “sombra” (TANURE, 2018).

Tal mudança comportamental é um desafio em se tratando do Brasil, onde o “jeitinho brasileiro” é considerado um triunfo, e não uma vergonha repreensível como deveria ser. A “cultura da corrupção torna difícil mudar o sistema” (ICOMPLY, 2017). Nesse sentido:

Na base da *compliance* está a percepção moral do indivíduo quando exposto aos dilemas éticos. A conduta de acordo com a regra (*compliance*) ou a corrupta possuem várias causas e são influenciadas pelas circunstâncias. Na raiz da conduta corrupta ou da *compliance* está a percepção moral, a compreensão do indivíduo sobre o significado de sua atitude ante a moral e as regras organizacionais (SANTOS, 2013).

As praxes virtuosas devem ser introduzidas na rotina da sociedade, a fim de transmutar as atitudes dos cidadãos para que passem a executar boas práticas e condutas éticas de maneira rotineira, como verdadeiros hábitos.

O Programa de integridade deve ser capaz de alterar positivamente o comportamento ético das pessoas. Para isso, ele necessita de mecanismos que o façam sair do papel e ter realidade prática, tornando concreta a cultura da ética almejada.

A corrupção no Brasil é flagrante e os poderes públicos estão acompanhando o cenário mundial no combate a corrupção; porém a questão cultural brasileira é fator relevante no deslinde desse problema. Por isso, somente a lei não basta. Ela é importante, um passo

extremamente valoroso e necessário. Porém, é preciso uni-la a outros instrumentos para que a eficácia do programa de integridade seja palpável.

A LAC almeja que empresários, colaboradores, empregados e demais *stakeholders* tenham atitude proativa, íntegra e rotineira, voltadas ao fim coletivo em todos atos que envolvam a empresa com a Administração Pública. Além do respeito às leis, cumprindo suas determinações, é preciso ser honesto antes, durante e após a celebração de todos os atos. Assim sendo, a maneira como se organiza internamente e, portanto, como todos os seus componentes humanos diretos e indiretos agem, devem ser efetivos. A questão da cultura ética organizacional deve ser uniforme para todos e bem compreendida para que se efetive. Assim:

Voltemos à questão da racionalidade, ou melhor, da aparente concretude. A formação da maioria dos executivos que estão no poder passa por caminhos bastante “hard”, para os quais eles têm instrumentos claros. Já para a jornada de transformação da cultura, lado “soft” da gestão, boa parte deles não tem, ou não conhece, os instrumentos. Mais: exige um olhar externo à situação, pois “o peixe não vê a própria água”; quem está dentro da empresa tem uma visão parcial, não neutra, ainda que considere que conhece a cultura “como a palma da própria mão” (TANURE, 2018).

A Imposição de valores éticos é primordial. Entretanto, se não houver comprometimento das pessoas a fim de tornar o Programa de Integridade uma realidade no dia a dia empresarial, ele não será efetivo e, então, a empresa poderá arcar com as consequências de atos ilícitos praticados pelos gestores e até terceiros que com ela se relacionem de algum modo (ALMEIDA, 2018). Nesse sentido:

A eficácia e efetividade do Programa de Integridade estão estreitamente vinculadas ao nível de comprometimento de dirigentes, gestores e empregados da empresa. É salutar e imprescindível que, sobretudo, presidentes, diretores e conselheiros estejam atentos à necessidade de estar à frente da consecução dos processos de gestão de riscos e controles internos, treinando, motivando, incentivando e persuadindo constantemente os colaboradores da empresa para a estrita observância: da política de integridade, dos valores éticos e da cultura organizacional (ALMEIDA, 2018).

A empresa precisa estar atenta a essa realidade e fazer acontecer a cultura que pretende enraizar, pois combater a corrupção é dever, segundo o 10º princípio do Pacto Global das Nações Unidas, o qual estabelece que “as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina” (CGU, 2009, p.7). E, teoricamente, a empresa tem condições mais aprimoradas para efetivar o controle interno que o próprio Estado.

Nessa orientação:

Autorizada doutrina em Direito Comparado afirma que os mecanismos de autorregulação (regulada) em empresas com estruturas complexas são especialmente importantes no tratamento de ilícitos empresariais. A regulação própria desenvolvida internamente pela pessoa jurídica poderá resultar em instrumentos de prevenção (ou mesmo repressão) mais eficazes que a regulação administrativa ou penal do Estado, circunstância muito creditada à complexidade econômica e técnica da atividade empresarial, normalmente desconhecida do aparato persecutório do Estado (ALMEIDA, 2018).

Dessa maneira, a organização precisa (deve) estar - de fato - comprometida a adotar controles eficazes. Deve fomentar a cultura do aprendizado e acompanhar os empregados, demais *stakeholders* e até terceiros que com ela se relacionam para a aplicação prática da sua cultura organizacional, pois as orientações do programa de integridade não podem ser ignoradas no dia a dia empresarial. O comprometimento da alta gestão, bem como de todos, deve ser absorvido com seriedade e uniformemente aplicados. Para isso é necessário conscientizar a todos, criar e enraizar a cultura corporativa de respeito à legislação e aos padrões de condutas éticas eleitos. É necessário, então, mudar, efetivamente, o modelo mental e a cultura nas empresas.

O risco de haver *rogue employess* (empregados desonestos) sempre existirá. Não há como evitar integralmente a ocorrência de todos os riscos. Entretanto, a empresa precisa ter como aliado um programa de integridade eficaz, para que possa detectar o ilícito e agir proativamente, não permitindo a sua continuidade, remediando as consequências e punindo os envolvidos.

Educação corporativa e o capital humano (intelectual) são primordiais para a mudança cultural. São as pessoas que implementam a cultura e, para isso, é preciso focar no aprendizado para que a cultura ética seja enraizada:

Para as companhias que atuam no país, os últimos 15 anos não foram nada monótonos. Além dos reveses da economia, elas enfrentaram o aumento da concorrência interna e externa. Para isso, precisaram reinventar seu *modus operandi* e mudar sua forma de produzir, vender e trabalhar. Como os funcionários são os responsáveis por colocar as novas estratégias em prática, a gestão de pessoas nesse tempo virou tema do alto escalão. Saber atrair, reter e engajar talentos se tornou uma vantagem competitiva. Diante desse cenário, os departamentos de recursos humanos foram desafiados a participar mais ativamente das discussões sobre os rumos do negócio. “A grande pergunta que o RH passou a fazer é ‘qual é a cultura que vai sustentar a estratégia?’”, afirma José Augusto Figueiredo, professor do MBA Executivo no Instituto Coppead. Se antes, segundo ele, a área de gestão interpretava a estratégia, hoje ela ajuda a desenvolvê-la (TANURE 2017).

As pessoas, para que o aprendizado efetivo ocorra e, com isso, apliquem os novos conhecimentos como hábito, precisam compreender o propósito do que fazem. Focar na disseminação do porquê do programa de integridade e da aplicação da cultura empresarial no dia a dia pode ser o grande diferencial:

Em 15 anos, novas gerações entraram nas companhias com outras demandas sobre carreira, como mobilidade internacional, trabalho remoto, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e mais liberdade para atuar. Além disso, elas demandam enxergar um propósito no que fazer. Esses jovens representam um enorme desafio para os RHs que precisam criar programas de desenvolvimento e treinamento que contemplem essas necessidades, sem se esquecer da outra parte da organização que é mais velha e espera outros tipos de benefícios. “É preciso não perder de vista o coletivo, mas ter um olhar muito mais voltado para o indivíduo”, diz Sonelli Angelini da Aon (TANURE, 2017).

Educação com foco na informalidade e o reconhecimento das habilidades individuais são aliados importantes contra a rigidez formal dos atos empresariais, dos treinamentos e da estrutura de cargos, pontos que não favorecem a disseminação e a aplicação da cultura ética. Nesse sentido, exemplifica-se:

No Itaú Unibanco, o diretor executivo de RH, Sergio Fajerman, diz que depois da fusão entre os dois bancos, em 2008, a área ganhou muito mais importância, inclusive para os acionistas. “De lá para cá, a estrutura do banco se tornou mais informal e menos hierárquica. O melhor argumento é o que vale”, afirma. A meritocracia, segundo ele, embora tenha sido sempre um valor da instituição, também ganhou mais força nos últimos anos (TANURE, 2017).

Para que o programa de integridade e anticorrupção sejam eficazes, a empresa precisa integrá-los não somente aos ditames da LAC, mas adequá-los às outras áreas do conhecimento, bem como compreender o ser humano, como ele adquire, compreende e assimila conhecimentos e como a vida social flui e influi para que o aprendizado ocorra, para, então, agir com o respaldo em mecanismos que viabilizem a mudança cultural concreta. Entender o fenômeno social é relevante, pois:

Outro ponto de atenção crescente para os RHs está em um maior cuidado com a marca da empregadora. “o funcionário escolhe a empresa onde quer trabalhar, existe muita informação disponível, então é preciso entender como a companhia vai atrair os melhores talentos”, diz Lisia Prado, da Saint Paul. O RH precisava estar apto a decodificar fenômenos sociais e trazer o que está acontecendo de fora para dentro da organização. “O gestor vai precisar saber um pouco de antropologia, sociologia e psicologia”, diz Vicky Bloch. “É preciso traduzir o que está provocando as grandes transformações” (TANURE, 2017).

Ademais, mudar a cultura corrupta hoje existente nas empresas, por consequência, é colaborar com a mudança da cultura corrupta da sociedade em geral. Haverá, pois, a disseminação de condutas éticas e íntegras, que, além de fazer com que a empresa cumpra sua responsabilidade social, será exemplo e contribuirá com a formação de cidadãos íntegros:

Portanto, a implantação de uma política de *Compliance* auxilia não somente no desenvolvimento da empresa, mas principalmente da sociedade, porque os comportamentos adotados em cada seara tendem a ser copiados e replicados, estimulando a transparência, a ética e a confiança em qualquer relação, bases para uma verdadeira sustentabilidade (RIBEIRO, DINIZ, 2015, p. 103).

A principal norma jurídica de regência da corrupção, a LAC, “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências”.

Referida Lei inovou o ordenamento jurídico nacional, inserindo a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas em decorrência da prática de atos de corrupção, conforme preconiza o seu “Art. 1º: Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e

civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira” (BRASIL, 2013).

Um exemplo límpido da corrupção no Brasil como fato social, que independe do indivíduo considerado isoladamente, foi o estudo divulgado sobre a Pesquisa Nacional de Valores de 2017, encomendada ao Data Folha pela consultoria *Crescimentum* em parceria com o instituto britânico *Barrett Values Centre*. A primeira pesquisa ocorreu em 2010, sendo a de 2017, portanto, a segunda até então realizada. O estudo teve o objetivo de identificar quais os valores e comportamentos pessoais do brasileiro preponderavam em 2017, bem como quais constituíam a cultura brasileira em 2017 e qual a cultura desejada para o país. Foram apresentados aos entrevistados 90 (noventa) valores e comportamentos e, daí então, eram eleitos por eles os dez que melhor definiam quem elas eram, os dez que correspondiam ao país na época da pesquisa e os dez que correlacionavam ao que o Brasil deveria ser (DATA FOLHA, 2017).

Intitulada de “Corrupção define o Brasil, mas não o brasileiro, diz estudo” (DATA FOLHA, 2017), a publicação da Folha de São Paulo demonstrou que a corrupção era o comportamento que melhor definia o Brasil em 2017, pois ocupou a primeira posição no *ranking*. Entretanto, a honestidade era o que caracterizava o brasileiro individualmente considerado (ocupou a terceira posição, ficando atrás de amizade e alegria, respectivamente) (DATA FOLHA, 2017). Essa contradição é a comprovação da Teoria Durkheimiana.

No âmbito subjetivo, ainda de acordo com a pesquisa supracitada, os brasileiros elegeram os dez valores e comportamentos que os definiam individualmente, nessa ordem: amizade, alegria, honestidade, humildade, família, respeito, confiança, paciência, aprender sempre e coragem. Quanto a cultura nacional do ano da pesquisa, ou seja, no que correspondia à “consciência coletiva”, foram eleitos os dez valores e comportamentos que melhor representam o Brasil de 2017: a corrupção obteve o primeiro lugar, seguida por violência/crime, pobreza, agressividade, poluição ambiental, analfabetismo, burocracia, discriminação racial, incerteza sobre o futuro e, em décimo, desperdícios de recursos.

Quanto aos valores e comportamentos que representavam o que o Brasil deveria ser, ou seja, a cultura desejada para o país, o primeiro lugar foi ocupado pela preocupação com a saúde e, na décima posição, a honestidade. A sequência foi, portanto: cuidados com a saúde, justiça, paz, oportunidade de emprego, cuidado com idosos, oportunidade de educação, qualidade de vida, cidadania, compromisso e honestidade.

A publicação citada concluiu o seguinte:

Enquanto no campo individual os brasileiros elegeram a amizade, a honestidade, o respeito, a confiança e a paciência como valores que os definem, no campo da cultura nacional emergiram a corrupção, a violência, a agressividade e a discriminação racial. “Não tem nenhuma correspondência entre o que cada um percebe como seu valor individual e o que ele percebe com a cultura ao seu redor”, avalia o escritor e cientista social Eduardo Giannetti.

Para ele, o brasileiro não se reconhece naquilo que vê ao seu redor, mas que é o “resultado da interação de todos nós juntos”. “Este é um traço definidor da nossa cultura: o brasileiro é o outro”, explica (DATA FOLHA, 2017).

A pesquisa demonstrou aumento na percepção dos problemas do país, haja vista que em 2010 a percepção era de 51%, já em 2017 o índice alcançou 61%. Entre esses problemas, a corrupção foi um dos mais indicados em 2017, mencionada por 72% dos entrevistados (54% em 2010) (DATA FOLHA, 2017).

A percepção social no que pertine à corrupção existente no Brasil corrobora com a ideia desta pesquisa com fulcro em Durkheim de que a corrupção pode ser considerada um fato social, uma “consciência coletiva”, embora os indivíduos se considerem honestos de forma individualizada. Ou seja, a corrupção é fruto do meio exterior, da cultura social. O indivíduo é, portanto, consequência do meio social, da sociedade corrupta em que vive, e não o contrário.

A corrupção está presente em quase em todos os meios sociais (empresarial, governamental, social, político, público, privado...) e por sua complexidade engloba inúmeros hábitos e rotinas que compõem a cultura de uma sociedade. Desta feita, percebe-se a contradição existente em três esferas: no padrão individual (pessoa é honesta), no padrão estabelecido pelo direito – o que se espera (Lei Anticorrupção) e no padrão social (corrupção generalizada na sociedade).

Para compatibilizar essa contradição, abordaremos a concepção aristotélica, segundo a qual a ética e os valores morais podem ser ensinados, e, portanto, pela força do hábito, os indivíduos poderão mudar os hábitos sociais, compatibilizando a conduta social com os ditames traçados pela legislação. Para tal, é fundamental a atividade legislativa, responsável por inserir a conduta social esperada no meio social, sendo, portanto, o primeiro passo, não isolado, para que a conduta se integre ao contexto social.

3.2 ÉTICA E A FORÇA DO HÁBITO

Ética deriva do grego *ethos*, significa caráter, comportamento e hábito (VAZ, 1993). Para Henrique C. de Lima Vaz, ao expressar a personalidade ética, a maneira de agir do indivíduo deverá compreender a articulação entre o *ethos* na acepção de caráter e, também, o *ethos* como hábito (VAZ,1993).

Ética é o conjunto de valores morais que orientam a conduta humana na comunidade. A ética promove o equilíbrio e a justiça das ações sociais. Está intimamente ligada à compreensão de justiça social. Caráter é o modo de ser de um indivíduo, está associado à estrutura moral, à firmeza e coerência das atitudes humanas. O indivíduo "de caráter" é dotado de princípios rígidos, cuja formação moral está solidificada e não se transfigura diante das decisões e oportunidades da vida, sua maneira de agir - e reagir - são coerentes.

A virtude é um importante conceito a ser considerado quando tratamos da ética. Virtude é o que conduz o indivíduo ao caminho do bem, é a inclinação humana, o hábito no caminho correto. Virtude é a adequação entre princípios morais e conduta humana, é hábito firmado pela repetição para conduzir a ação reta (ARISTÓTELES, 2007).

Segundo Aristóteles, "às disposições de espírito louváveis chamamos de virtudes" (ARISTÓTELES, 2007, p.40) e há, para ele, duas espécies de virtudes: a intelectual e a moral. A virtude intelectual se dá por meio do ensino, requisitando, assim, tempo e experiência para sua criação e crescimento, v.g. a compreensão, a sabedoria prática e filosófica. Já a virtude moral, é resultado do hábito, como a temperança e a liberalidade (ARISTÓTELES,2007, p.40).

Em sua obra *Ética a Nicômaco*, Aristóteles ensina que as virtudes morais não surgem por natureza, logo, elas não são da natureza humana, haja vista que nada que existe na natureza pode ser remodelado ou substituído pelo hábito: "não é, portanto, nem por natureza nem contrariamente à natureza que as virtudes se geram em nós; antes devemos dizer que a natureza nos dá a capacidade de recebê-las, e tal capacidade se aperfeiçoa com o hábito"(ARISTÓTELES,2007, p. 40). Assim, conclui o autor: " as virtudes [...] adquirimo-las pelo exercício, tal como acontece com as artes"(ARISTÓTELES,2007, p. 40).

Na obra supracitada, vale a transcrição da passagem em que Aristóteles exemplifica a importância do hábito e da sua prática na edificação das disposições morais e na construção ou destruição das virtudes:

Além disso, toda virtude é gerada e destruída pelas mesmas causas e pelos mesmos meios, do mesmo modo como acontece com toda arte: tocando a lira é que se formamos bons e os maus músicos. Isso se aplica igualmente aos arquitetos e a todos os demais; construindo bem, tornam-se bons arquitetos; construindo mal, maus. Com efeito, se assim não fosse, não haveria necessidade de mestres, e todos os homens

teriam nascido bons ou maus em suas profissões. E do mesmo modo sucede com as virtudes: pelos atos que praticamos em nossas relações com outras pessoas, tornamo-nos justos ou injustos; pelo que fazemos em situações perigosas e pelo hábito de sentir medo ou de sentir confiança, tornamo-nos corajosos ou covardes. O mesmo vale para os desejos e a ira: alguns homens se tornam temperantes e amáveis, outros intemperantes e irascíveis, portando-se de um ou outro modo nas mesmas circunstâncias (ARISTÓTELES, 2007, p. 41).

E, com fulcro na exemplificação acima, o filósofo refulgentemente conclui:

Em uma palavra: nossas disposições morais nascem de atividades semelhantes a elas. É por esta razão que devemos atentar para a qualidade dos atos que praticamos, pois nossas disposições morais correspondem às diferenças entre nossas atividades. E não será desprezível a diferença se, desde a nossa infância, nos habituarmos desta ou daquela maneira. Ao contrário, terá imensa importância, ou seja, será decisiva (ARISTÓTELES, 2007, p.41).

As questões éticas devem ser debatidas e difundidas no ambiente corporativo e, acima de tudo, aplicadas no dia a dia. É preciso ter um ambiente que favoreça de forma contínua a aprendizagem, a interação, a aceitação de novas ideias, de valores coletivos, de bem-estar geral, de justiça e de tanto outros valores morais e éticos tão necessários no ambiente corporativo.

Em sua obra *Escritos de Filosofia II: Ética e Cultura*, Henrique C. de Lima Vaz cita a concepção de Aristóteles sobre as virtudes e a importância do hábito como exercício constante a dar origem e fortalecer as questões éticas dispostas (VAZ, 1993, p. 17), como no caso ora debatido, a importância de um programa de integridade, anticorrupção e *compliance* efetivos para inculcar essa prática, por meio do exercício constante. Nestes termos:

A célebre distinção de Aristóteles entre "virtude morais" (*ethikai aretai*) e "virtudes intelectuais" (*dianoetikai aretai*) pode ser considerada o capítulo final da longa querela que opôs os Sofistas e Sócrates em torno da ensinabilidade da virtude. Aristóteles diz explicitamente que as virtudes intelectuais se adquirem e se desenvolvem por obra do ensinamento (*ek didaskalis*). Quanto às virtudes morais, assim se denominam porque precedem do *ethos* como costume, e é o exercício constante (*ethike pragmateia*) que lhes dá origem e as fortalece. Na verdade, a distinção aristotélica consagra a profunda transformação que tem lugar na estrutura histórico-social do *ethos* grego com a aparição do *logos* reflexivo e demonstrativo no domínio da *praxis* (VAZ, 1993, p. 17).

Em tempos difíceis vivenciados pelo sociedade brasileira – desolada- com a Operação Lava Jato que desembrulhou e esbugalhou a corrupção existente no poder público em conluio com as organizações, ressalta-se os seguintes ensinamentos acerca da tradição e a razão: “Tradição e razão: entre esses dois polos passará a oscilar o destino do *ethos* na história das sociedades ocidentais, e a amplitude dessa oscilação irá assimilar igualmente os momentos de crise e transformação dos padrões éticos dessas sociedades” (VAZ, 1993, p.17).

Demonstra-se de fundamental importância discutir o sentido ético da convivência humana nas relações. Corrupção é a ausência do compromisso com o bem comum. Ao instituir um programa de integridade, anticorrupção e *compliance*, todos os profissionais envolvidos

devem estar aptos a discernir e aplicar todos os termos e regras parametrizados, tornando-os hábitos.

As escolhas, as decisões sobre o certo ou errado, justo ou injusto na dimensão da vida empresarial permite indagações sobre a legitimidade das práticas, valores tradicionais e culturais no meio no qual o indivíduo está inserido. Desta feita, promover hábitos saudáveis, íntegros e ditosos faz difundir o estudo das questões éticas no meio empresarial, favorecendo a sua prática de forma habitual, sendo condição fundamental para o sucesso e perenidade dos programas de integridade, de anticorrupção e de *compliance* que visam a mudança comportamental e cultural.

O comportamento justo e, portanto, virtuoso, é aquele em que a ação humana é conduzida pela reta razão, equilibrada, gerando um hábito construído sob a conduta ética. A ética fundamenta as ações morais exclusivamente na razão. Ao contrário da moral, que é a observância, o acatamento aos costumes e hábitos valorizados pela própria pessoa.

Aristóteles foi o primeiro filósofo a distinguir ética (ação voluntária e moral) da política (vinculação do homem com a sociedade). A ética, ao refletir sobre a essência das normas e dos valores presentes na sociedade, em muito contribui para a difusão e práticas de bons hábitos pela sociedade. Ética, para ele, é um meio de se alcançar a felicidade. E um meio para difundir bons hábitos, como Aristóteles bem exemplificou, se dá por meio da atividade legislativa (ARISTÓTELES, 2007), pois:

O que estamos dizendo é confirmado pelo que acontece nas cidades-Estados: os legisladores tornam bons os cidadãos por meio de hábitos que lhes incutem. Esse é o propósito de todos os legisladores, e quem não consegue alcançar tal meta, falha no desempenho de sua missão, e é exatamente nesse ponto que reside a diferença entre a boa e a má constituição (ARISTÓTELES, 2007, p. 41).

Os meios sociais brasileiros, especialmente os ambientes corporativos e políticos estão repletos de péssimos e maléficis hábitos corruptos que corrompem parte importante dos indivíduos que neles estão inseridos. Os malefícios da corrupção para a sociedade e ao mercado são imensuráveis e estrondosos, contrastam de maneira absurda e revoltante a sociedade. Os cidadãos brasileiros inseridos nesses ambientes, de uma maneira geral, têm o péssimo hábito da degradação das finalidades dos atos correlatos. O bem comum, frequentemente, não é norte para as ações dos corruptos.

Entretanto, como demonstrado pelos ensinamentos Aristotélicos, o legislador, por intermédio de leis, pode contribuir para a alteração da realidade cultural corrupta brasileira, ofertando instrumento inicial – a lei que, em conjunto com outros recursos posteriores, proporcionarão que a virtude se torne hábito na sociedade.

Para corroborar tal hipótese, parte-se da criação do legislador em 2013, que deu um grande passo ao promulgar a Lei Anticorrupção. Objetiva essa lei colaborar com a alteração da cultura corrupta brasileira, punir atos ilegais e enraizar o hábito da ética e das virtudes por meio do programa de integridade. Assim, a LAC inaugurou um importante ciclo, e ela deve estar associada aos termos do programa de integridade de forma efetiva e prática para que o hábito da ética e do respeito às normas jurídicas se torne realidade no âmbito das organizações privadas e públicas.

A questão do hábito como meio de receber e aperfeiçoar as virtudes morais é, pelo que restou apresentado, questão de prática, de tornar a virtude e as questões éticas um hábito que se insere na sociedade e incute no indivíduo essa disposição para o aprendizado ético.

E um meio capaz de transformar a nossa sociedade corrupta é lançar mão de uma eficiente legislação, aliada a métodos educacionais, que provoquem e instiguem virtudes morais. Isso porque, por natureza, temos a capacidade de receber as virtudes e de aperfeiçoá-las pela força do hábito, criando uma nova tradição cultural.

A tradição da ética é um encadeamento de atos, o que torna o hábito imprescindível para a construção da cultura que se pretende instaurar nas organizações. E para tal, a lei posta, Lei Anticorrupção é, também, primordial, pois: "a tradição se mostra, [...], ordenadora do tempo segundo um processo de reiteração vivente de normas e valores que constitui a cadência própria da história do *ethos*" (VAZ,1993, p.19).

Nesse sentido, Henrique C. de Lima Vaz preleciona acerca da anterioridade da lei ao fato (modo de ser ético) a ser inserido, posteriormente, na cultura social:

À luz do conceito de tradição, é possível descobrir na comunidade ética, por ela vitalmente aglutinada, uma relação entre lei e fato rigorosamente inversa àquela que vigora no mundo natural: neste se procede do fato à lei, naquela a lei ou a norma antecedem inteligivelmente o fato, ou seja, o fato é tal enquanto referido à continuidade ou à tradição normativa do *ethos* (VAZ,1993, p. 18).

A tradição, portanto, será regra posta que irá proporcionar verdadeira educação da comunidade, gerando hábitos éticos universais, pois:

A tradicionalidade ou o poder-se transmitido é, pois, um constitutivo essencial do *ethos* e decorre necessariamente, do ponto de vista da análise filosófica, da relação dialética que se estabelece entre o *ethos* como costume e o *ethos* como hábito singularizado na *praxis* ética. Não há sentido em se falar de um *ethos* estritamente individual, pois a perenidade do *ethos*, efetivada e atestada na tradição, tem em mira exatamente resgatar a existência e contingente do indivíduo empírico, tornando-o singular, concreto, vem a ser indivíduo universal, através da sua suprassunção na universalidade do *ethos* ou na comunidade da tradição ética. Entendida nessa sua essencialidade com relação ao *ethos*, a tradição é a relação intersubjetiva primeira na esfera ética: é a relação que se estabelece entre a comunidade educadora e o indivíduo que é educado justamente para se elevar ao nível das exigências do universal ético ou do *ethos* da comunidade (VAZ,1993, p. 19).

Pelo exposto, agir ética e adequadamente diante de um caso concreto é uma questão de educação apropriada e praxe:

O que precisamos, a fim de viver bem, é uma apreciação adequada da maneira em que os bens tais como a amizade, o prazer, a virtude, a honra e a riqueza se encaixam como um todo. Para aplicar esse entendimento geral para casos particulares, devemos adquirir, através de educação adequada e hábitos, a capacidade de ver, em cada ocasião, qual curso de ação é mais bem fundamentada. Portanto, a sabedoria prática, como ele a concebe, não pode ser adquirida apenas ao aprender regras gerais, também deve ser adquirida através da prática. E essas habilidades deliberativas, emocionais e sociais é que nos permitem colocar nossa compreensão geral de bem-estar em prática em formas que são adequados para cada ocasião (ARISTÓTELES, 2007).

O hábito não é um ato natural. Trata-se, pois, de um comportamento humano que é aprendido, dependente da repetição para a devida absorção e aperfeiçoamento. A criança, que desde a tenra idade tem a formação de seus hábitos calcada em valores éticos e virtuosos, delibera suas condutas baseadas na retidão e na razão, metamorfoseando ou aperfeiçoando a sua própria natureza (ARISTÓTELES, 2007).

Hábito, portanto, é uma questão de prática. A cultura empresarial, em grande parte, está, miseravelmente, alicerçada em uma cultura corrupta e imoral. Necessário se mostra, urgentemente, remodelar essa trajetória, essa cultura maléfica que aniquila o país, contristando a sociedade e solapando o mercado.

Os programas de integridade e anticorrupção devem ser instrumentos eficientes. Devem ser estruturados e compatibilizados com a cultura específica de cada organização, concorde com os riscos inerentes a cada uma, seus valores, legislação aplicável, regras e padrões de condutas inseridos na cultura empresarial de forma particularizada e eficaz, de modo a mitigar, evitar e punir atos ilícitos e corruptos. Entretanto, não basta a existência dessa ferramenta no papel, tampouco a pura existência da Lei Anticorrupção. Necessário, pois, consolidar os parâmetros contidos nos programas de integridade e de anticorrupção como hábitos, inserindo-os na cultura organizacional de modo rotineiro.

A Lei Anticorrupção foi um excelente passo do legislador, o primeiro, apto a contribuir e cooperar para a inserção do hábito virtuoso na cultura empresarial, pois somente pela força do hábito é que os profissionais poderão vivenciar, aprender e aplicar os termos dos programas efetivos de integridade e de anticorrupção. A lei é sempre importante e necessária, mas nunca será o suficiente, se considerada isoladamente.

Desta feita, é necessário criar o hábito calcado na retidão, nas virtudes morais. Hábitos estes que na cultura organizacional serão guiados pelos termos constantes nos programas de integridade e anticorrupção. A natureza humana é imutável, mas as virtudes morais podem ser recebidas e aperfeiçoadas (ARISTÓTELES, 2007).

Assim, a cultura predominante da corrupção pode ser alterada pela força do hábito inserido por programas eficazes de integridade e de anticorrupção, fortalecidos em importância pela Lei 12.846/13. Referida Lei é excelente instrumento inaugural de uma nova etapa, mecanismo precursor e apto a cooperar para a mudança desse triste e danoso padrão existente em nossa sociedade, transmutando, no âmbito corporativo, o paradigma da corrupção para o paradigma do hábito das virtudes morais.

As virtudes morais devem integrar a vida das pessoas e das empresas. Necessário, apenas, torná-las hábitos, por meio de programas de integridade e anticorrupção, que lancem mão de instrumentos educacionais adequados, tornando viável a transmutação concreta da tradição brasileira da corrupção predominante para um ambiente marcado pela ética e pelo respeito integral e efetivo às normas jurídicas.

3.3 LEI ANTICORRUPÇÃO

Grande parte das pessoas associam corrupção, exclusivamente, ao ambiente político. Entretanto, a corrupção não está restrita a esse contexto, ela está presente em todos os âmbitos da sociedade. A corrupção, já sistematizada no Brasil, integra de forma considerável o ambiente corporativo, principalmente das empresas que lidam com o poder público. Como demonstra os noticiários, diária e exaustivamente, a corrupção está agregada à atuação política e empresarial conjunta em números consideráveis, sendo desnecessário pormenorizar exemplos.

A Lei 12.846/13, conhecida por Lei Anticorrupção - LAC, regulamentada pelo Decreto 8.240/15, introduziu no regramento pátrio os critérios sobre responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos ilícitos contrários à administração pública, seja nacional ou estrangeira. A LAC internalizou no ordenamento jurídico um conjunto de mecanismos - preventivos e repressivos - transnacionais de combate à corrupção, reconhecendo a existência, pelo legislador, de medidas teoricamente mais eficientes para punir administrativamente as pessoas jurídicas (BRASIL, 2013).

O texto legal aborda a corrupção, esse evento complexo resultante de fatores sociais, econômicos, institucionais, políticos e históricos. Diante deste cenário intrincado, desencadeou-se, mundialmente, uma concentração de esforços de órgãos internacionais na busca de soluções de combate à corrupção, haja vista que no mundo globalizado os reflexos da corrupção são imensuráveis e de alcance transnacional. Nesse contexto, o Brasil, ao promulgar a Lei Anticorrupção, em agosto de 2013, atendeu aos compromissos internacionais assumidos em convenções da Organização dos Estados Americanos – OEA e da Organização das Nações

Unidas - ONU e, precipuamente, cumpriu o acordo celebrado entre o Brasil com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE - e mais 36 países que se comprometeram a legislar de forma eficiente com o fito de combater e punir a corrupção.

Com a regulamentação do tema, um novo instrumento adquiriu relevância e notoriedade: o programa de integridade e anticorrupção, aludido expressamente na LAC. Instituto esse que eclode como recurso viabilizador da participação do setor privado (empresas) no gerenciamento de seus riscos e fraudes que cercam suas relações com a Administração Pública.

Por muito tempo o suborno e o pagamento de propinas foram condescendidos pela comunidade internacional. À exemplo, na Alemanha, até a década de 1990, o pagamento de propinas a autoridades estrangeiras era permitido por lei, sendo autorizada a dedução no âmbito tributário. Nos Estados Unidos - EUA, a conduta, embora considerada criminosa pelo *Foreign Corrupt Practices Act* - FCPA, de 1973, não recebia a devida importância e raríssimos casos eram punidos. No final do século XX o cenário iniciou uma mutação, tendo em vista a atuação de organizações não governamentais, como exemplo a Transparência Internacional e a assinatura de relevantes acordos, tais como: em 1996, a Convenção Interamericana contra a Corrupção; em 1997, a Convenção sobre o combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (Convenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE) e em 2003, a Convenção das Nações Unidas –ONU - contra a corrupção - UNCAC (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 137).

O primeiro dispositivo legal, com alcance jurídico e político mundial, foi a convenção da ONU contra a corrupção - UNCAC, ratificada em 31 de outubro de 2003, que contou com o apoio de 178 países. No âmbito internacional, trata-se de um dos instrumentos mais importantes no combate à corrupção, tendo em vista sua incidência mundial e o caráter obrigatório de algumas de suas disposições. No Brasil, sua promulgação ocorreu em 2006, por meio do Decreto Presidencial 5.687 (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 149).

Quanto ao panorama evolutivo do combate internacional à corrupção, cabe colacionar o ensinamento de Vinícius Carvalho e Francisco Mendes:

A Alemanha que anteriormente aceitava o pagamento de propina de entes privados a agentes estrangeiros, passou a condenar tais pagamentos a partir de 1990. O exemplo foi seguido por outras jurisdições, como a França, por meio da mudança na legislação em 2001 e 2007, e o Japão, que promoveu reformas em 2005. Outro caso de destaque é o do Reino Unido, que em 2010 editou o UK Bribery Act. Chamado por alguns de “versão mais severa” do FCPA, a legislação foi adotada depois de o país receber várias críticas, inclusive da própria OCDE, de ser leniente no combate à corrupção (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 173).

Companhias brasileiras poderão sofrer sanções pelo FCPA e pelo *UK Bribery Act* quando implicadas em ilícitos de corrupção que envolvam subsidiária nos EUA ou Reino Unido; algum de seus agentes trabalhar pessoalmente nos EUA ou Reino Unido; operar como representante de companhia estadunidense ou inglesa; quando disporem de ações em bolsa de valores no mercado dos EUA ou do Reino Unido (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 195/196).

O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU, em seu Guia Programa de Integridade, abordou os efeitos da corrupção e sua relação com o ambiente empresarial:

A corrupção é um mal que afeta todos. Governos, cidadãos e empresas sofrem diariamente os seus efeitos. Além de desviar recursos que de outra forma estariam disponíveis para melhor execução de políticas públicas, a corrupção é também responsável por distorções que impactam diretamente a atividade empresarial, em razão da concorrência desleal, preços superfaturados ou oportunidades restritas de negócio. Combatê-la, portanto, depende do esforço conjunto e contínuo de todos, inclusive das empresas, que têm um papel extremamente importante nesse contexto (CGU, 2015, p.5).

Para o Presidente do Instituto Brasileiro de Combate à Corrupção - IBCC, “corrupção social ou estatal é caracterizada pela incapacidade moral dos cidadãos de assumir compromissos voltados ao bem comum. Vale dizer, os cidadãos mostram-se incapazes de fazer coisas que não lhes tragam uma gratificação pessoal” (SIMÃO,2017).

O combate à corrupção tomou proporção mundial nos últimos anos, o que enseja, cada vez mais, mudanças culturais e estruturais nas empresas em todo o mundo, assim como cooperação entre os países nas investigações e punições dos casos de corrupção (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 196).

Nesse sentido, Vinícius Carvalho e Francisco Mendes elucidam que:

Dados da OCDE também corroboram a existência do fortalecimento, em âmbito mundial, do combate à corrupção. Em pesquisa feita com diversos países, constatou-se que 263 indivíduos e 164 pessoas jurídicas sofreram medidas coercitivas por corrupção internacional entre 1999 e 2014. O número de sanções por ano revela um crescimento acentuado de condenações ao longo da última década, indo de apenas 4 em 2001 a 78 em 2011(CARVALHO, MENDES, 2017, p. 196).

Acompanhando o cenário internacional, o Brasil tem vivenciado o progresso nas legislações nos últimos anos. Há uma atividade continuada de elaboração e aperfeiçoamento da legislação com vista a ampliar os mecanismos de identificação e punição dos atos lesivos praticados contra a Administração Pública. Podemos citar a Lei 8.428 de 1992, Lei de Improbidade administrativa, a Lei 8.666 de 1993, Lei Geral de Licitações e de Contratos, a Lei 12.527 de 2011, Lei de Acesso à Informação, em 2002 com a criminalização da corrupção internacional no Código Penal com a inclusão dos artigos 317-B a 317D, e a Lei 12.846 de 2013, Lei Anticorrupção (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 288).

Reforçando as inovações legislativas, ponto relevante que se deve destacar é o “amadurecimento institucional e ganho de independência dos órgãos e entidades públicas encarregados de promover a fiscalização e o combate a atos ilícitos contra o erário” (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 288), tais como a Polícia Federal e o Ministério Público (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 288).

Consoante dados do Ministério Público Federal – MPF, nos últimos anos foi crescente o aumento do número de processos judiciais autuados no combate à corrupção no Brasil. Conforme Anexo 1, em 2012, foram instaurados 20.857 processos; em 2013: 25.467; em 2014 o número foi de 23.576; em 2015: 22.328; em 2016: 24.752; em 2017: 26.323 processos e em 2018, até a divulgação da estatística no mês de maio, foram 7.494 processos (MPF, 2018a).

O MPF divulgou, conforme anexo 2, a quantidade de processos judiciais autuados em cada unidade da federação. O estado com o maior número de processos em 2015 foi o Distrito Federal, com 6.818 processos, seguido, com grande diferença, por São Paulo com 2.059 e Pernambuco com 1.697 processos (MPF, 2018a)

Os números de procedimentos extrajudiciais contra a corrupção, segundo dados do MPF, conforme anexo 3, foram: no ano de 2012: 11.801 procedimentos; 2013: 14.650 procedimentos; 2014: 14.282 procedimentos; 2015: 17.392 procedimentos; 2016: 19.945 procedimentos; 2017: 19.209 procedimentos; e até maio de 2018: 7.483 procedimentos (MPF, 2018b).

Os números de procedimentos extrajudiciais por unidade federativa não tiveram tantas discrepâncias como os verificados no gráfico dos processos judiciais. O estado com o maior número foi a Bahia (1.155), seguido, com pouca diferença, por Pernambuco (955) e São Paulo (932), conforme gráfico no anexo 4 (MPF, 2018b).

A operação Lava Jato, deflagrada em 17 de março de 2014, envolve, segundo dados divulgados pela Polícia Federal – PF atualizados até 14/08/2017: R\$ 2.400.000.000,00 em bens bloqueados ou apreendidos nas operações, R\$ 745.100.000,00 repatriados e R\$ 12.500.000.000,00 em valores analisados em operações financeiras investigadas (PF, 2017).

Os crimes que a referida operação policial investiga foram praticados por figuras políticas em diversos níveis, empresas públicas e privadas e pessoas físicas, em um escândalo alarmante. Os crimes abrangem diversas tipificações: corrupção de agente dos governos, fraudes fiscais, contrabando, fraudes em licitações, desvio de dinheiro público, dentre inúmeros outros (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 301).

Até agosto de 2017, segundo a PF, na Operação Lava Jato foram realizados 844 mandados de busca apreensão no Brasil e exterior, 210 mandados de condução coercitiva, 97 mandados de prisão preventiva no Brasil e exterior, 104 mandados de prisão temporária, 6 prisões em flagrante, 4.220 policiais envolvidos no cumprimento de medidas judiciais, aproximadamente 650 procedimentos de quebras de sigilo bancário e fiscal,, 350 procedimentos de quebra de sigilo de dados e 330 de quebra de sigilo telefônico, 326 inquéritos policiais instaurados, 187 em andamento e 1.397 processos eletrônicos abertos (PF,2017).

Segundo o MPF, conforme dados atualizados até 14/05/2018, houve 457 pedidos de cooperação internacional, 953 mandados de busca e apreensão, 114 mandados de prisões preventivas, 163 acordos de colaboração premiada firmados com pessoas físicas, 11 acordos de leniência, 1 termo de ajustamento de conduta, sendo que “ até o momento são 203 condenações contra 132 pessoas, contabilizando 1.959 anos, 2 meses e 20 dias de pena” (MPF, 2018c), quantos aos valores os crimes denunciados abrangem “pagamento de propina de cerca de R\$ 6,4 bilhões, R\$ 11,5 bilhões são alvo de recuperação por acordos de colaboração, sendo R\$ 756,9 bilhões objeto de repatriação” (MPF, 2018c) e “R\$ 3,2 bilhões em bens dos réus já bloqueados” (MPF, 2018c), sendo o “valor total do ressarcimento pedido (incluindo multas): R\$ 38,1 bilhões” (MPF, 2018c).

O esquema de corrupção do Grupo Odebrecht foi considerado como o maior pagamento de propina da história mundial, segundo o departamento de Justiça dos Estados Unidos “é o maior caso de suborno internacional na história” (MATOSO, SALOMÃO, 2016).

A corrupção atenta contra o Estado Democrático, enfraquece as instituições, afeta o crescimento econômico, revolta e contrista a população. As consequências da corrupção têm alcances imensuráveis.

De acordo com o MPF:

A operação Lava Jato é a maior iniciativa de combate a corrupção e lavagem de dinheiro da história do Brasil. Iniciada em março de 2014, com a investigação perante a Justiça Federal em Curitiba de quatro organizações criminosas lideradas por doleiros, a Lava Jato já apontou irregularidades na Petrobrás, maior estatal do país, bem como em contratos vultosos, como o da construção da usina nuclear Angra 3. Possui hoje desdobramentos no Rio de Janeiro e no Distrito Federal, além de inquéritos criminais junto ao Supremo Tribunal Federal para apurar fatos atribuídos a pessoas com prerrogativa de função.

Estima-se que o volume de recursos desviados dos cofres públicos esteja na casa de bilhões de reais. Soma-se a isso a expressão econômica e política dos suspeitos de participar dos esquemas de corrupção investigados (MPF, 2018d).

A corrupção é um mal descomunal com efeitos nefastos em todos os setores da sociedade:

O fenômeno da corrupção *lato sensu* representa, assim, uma ameaça para o Estado de Direito e a sociedade democrática, seja porque atinge a representação popular, que

subentende a separação dos Poderes, seja porque atinge os direitos fundamentais. Neste último aspecto, a própria Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789, menciona em seu Preâmbulo uma relação de causa e efeito entre ignorância, o esquecimento e o desprezo dos direitos do homem, e a corrupção dos governos. A corrupção atinge direitos econômicos e sociais, dá lugar a tratamento discriminador e desigual e é fonte de apropriação indevida de bens e do surgimento de monopólios que suprimem ou enfraquecem a liberdade empresarial ou comercial (HAYASHI, 2012, p. 19).

À exemplo, os efeitos econômicos, políticos e sociais são:

No plano econômico há o agravamento do gasto público e retração dos investimentos pelo setor produtivo. Os efeitos políticos ocasionam a perda da confiança do cidadão e do mercado investidor nas instituições públicas. Na seara social há o dismantelamento progressivo dos direitos fundamentais em especial o aumento exponencial do desemprego, mas não é só. No plano econômico há o agravamento do gasto público e retração dos investimentos pelo setor produtivo. Os efeitos políticos ocasionam a perda da confiança do cidadão e do mercado investidor nas instituições públicas. Na seara social há o dismantelamento progressivo dos direitos fundamentais em especial o aumento exponencial do desemprego, mas não é só (TORCHIA; MACHADO, 2016, p. 263-264).

Condutas ilícitas contra o patrimônio público exigem sofisticação, dissimulação e são de difícil comprovação, o que requer respostas no mesmo grau de eficiência das autoridades públicas. Gestão antiética e imoral tem implicações danosas em toda a sociedade e no mercado. Por isso, a cultura corrupta é uma realidade que deve ser fortemente combatida. Cabe à empresa, precipuamente após a promulgação da Lei Anticorrupção, preservar sua reputação e imagem, minimizar e evitar atos lesivos, prevenir e mitigar os riscos corporativos, agir e remediar quando constatado ilícitos, cumprir as leis e regulamentos. São premissas para obter a perenidade do negócio, ter sanções minimizadas, se resguardar perante o Poder Público e a sociedade de modo geral, cumprindo o seu papel de empresa socialmente responsável.

Como ressaltado, em 2013, dando cumprimento aos pactos internacionais nos quais o Brasil se comprometeu a editar leis com o propósito de combater a corrupção, foi promulgada a Lei Anticorrupção - LAC, Lei 12.846/13, que prescreve acerca da “responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira” (BRASIL, 2013). A LAC também é intitulada de Lei da Empresa Limpa ou Lei de Improbidade Empresarial.

A LAC veio somar ao microsistema de leis (à exemplo: Lei 7.347/1985 – Ação Civil Pública, Lei 8.429/1992 - Improbidade Administrativa, Lei 12.529/11 - Defesa da concorrência, Lei 4717/11 - Ação Popular, Lei de licitações (Lei 8666/93). Art. 333 do Código Penal – Corrupção ativa) que tutelam a moralidade administrativa e o patrimônio público, cujos objetivos principais são sancionar e obrigar à reparação do dano causado ao erário.

A Lei Anticorrupção, portanto, possui caráter repressivo e reparatório, prevendo que: aplicação das sanções previstas não exclui a obrigação da reparação integral do dano causado;

instauração do processo administrativo específico de reparação integral do dano não prejudica a aplicação imediata das sanções estabelecidas na lei; condenação torna certa a obrigação de reparar, integralmente, o dano causado pelo ilícito, cujo valor será apurado em posterior liquidação, se não constar expressamente da sentença.

A partir da LAC as pessoas jurídicas tornaram-se alvos passíveis de punição. Inovou portanto o legislador ao imputar responsabilidade objetiva à pessoa jurídica, pois nos termos da LAC: “as pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não” (BRASIL, 2013), sendo que tal responsabilização “não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito”(BRASIL, 2013).

Assim, a pessoa jurídica será responsabilizada sem que a administração tenha que aferir a culpa ou dolo do agente, bastando imputar o ato lesivo à empresa. Demonstrado que o ato lesivo ao erário fora praticado, inclusive por terceiros, em benefício ou interesse da empresa, ela responderá objetivamente, sendo condenada administrativamente, ainda que contra as pessoas físicas envolvidas não seja instaurado processo na esfera cível, penal ou, até mesmo, administrativa.

Entretanto, conforme dispõe a LAC, os administradores e dirigentes serão responsabilizados pelos ilícitos na medida das respectivas culpas (BRASIL, 2013). A responsabilidade da empresa subsiste mesmo nos casos de alteração contratual, transformação, fusão, cisão ou incorporação societária (BRASIL, 2013).

Havia, até 2013, omissão legislativa quanto à responsabilização das pessoas jurídicas e, pelo que se apura da exposição de motivos no anteprojeto de Lei 6.826/10, a LAC objetivou sanar essa lacuna de punibilidade:

O anteprojeto tem por objetivo suprir uma lacuna existente no sistema jurídico pátrio no que tange à responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos ilícitos contra a Administração Pública, em especial, por atos de corrupção e fraude em licitações e contratos administrativos. [...]

As lacunas aqui referidas são as pertinentes à ausência de meios específicos para atingir o patrimônio das pessoas jurídicas e obter efetivo ressarcimento dos prejuízos causados por atos que beneficiam ou interessam, direta ou indiretamente, a pessoa jurídica. Mostra-se também necessário ampliar as condutas puníveis, inclusive para atender aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no combate à corrupção (BRASIL, 2010).

A Lei 12.846/2013, embora conhecida como Lei Anticorrupção, não traz em seu bojo, explicitamente, o termo: “corrupção”. Seu texto contém os seguintes conceitos: “atos contra a

administração pública”, “atos ilícitos” e “atos lesivos”. A LAC aborda quais são os atos considerados lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira:

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

§ 1º Considera-se administração pública estrangeira os órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas de país estrangeiro, de qualquer nível ou esfera de governo, bem como as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro.

§ 2º Para os efeitos desta Lei, equiparam-se à administração pública estrangeira as organizações públicas internacionais.

§ 3º Considera-se agente público estrangeiro, para os fins desta Lei, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerça cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro, assim como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro ou em organizações públicas internacionais (BRASIL, 2013).

As condutas lesivas foram descritas por meio de conceitos abrangentes, valendo a lei da técnica de elaboração de cláusulas abertas, podendo, portanto, o ato lesivo envolver diversos contextos, abarcando o maior número de situações possíveis.

O ato lesivo para ser tipificado nos termos da LAC não demanda a ocorrência do dano efetivo à Administração Pública. Os atos descritos independem do concreto prejuízo ao erário, bem como esse dano, ou sua mera possibilidade, não necessariamente precisa se dar na esfera patrimonial. A exemplo: é conduta ilícita punível a promessa de vantagem indevida a

funcionário público, não sendo necessária, portanto, que a promessa seja efetivamente cumprida, que seja vantagem pecuniária e nem que o dano ao erário seja efetivamente configurado.

Com o fito não apenas de coibir, combater, prevenir ilícitos e instituir o gerenciamento dos riscos e fraudes a que estão sujeitas as organizações, a lei de regência almejou, principalmente, moralizar as relações entre a administração pública e empresas privadas, estabelecendo política sancionatória que contribuísse para a mutação do comportamento existente no mercado, dispondo acerca de incentivos e instrumentos aptos a tais incumbências, como, por exemplo, o acordo de leniência e a sanções patrimoniais severas.

As penas rígidas na esfera administrativa se caracterizam por multas nunca inferiores à vantagem auferida - de 0,1% até 20% do faturamento bruto anual ou até 60 milhões de reais quando impossível calcular referido faturamento - e publicação extraordinária da decisão condenatória. Na esfera judicial, há a possibilidade de dissolução compulsória da pessoa jurídica; perdimento dos bens, direitos ou valores; suspensão ou interdição parcial de suas atividades; proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas (BRASIL, 2013).

A LAC prevê, ainda, a celebração de Acordo de Leniência com o Poder Público, fundamental para o descobrimento de ilícitos e imputação de responsabilidades. Por meio desse instrumento, a empresa que colabora com as investigações pode obter redução e/ou isenção de algumas das penalidades previstas na LAC. Somente a pessoa jurídica poderá firmar o acordo, fato este que não afasta a responsabilização das pessoas físicas envolvidas, tampouco isenta a pessoa jurídica de reparar integralmente os danos ocasionados. A colaboração está disciplinada na lei de regência, e tem por objetivos a “identificação dos demais envolvidos na infração” (BRASIL, 2013) e “a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração” (BRASIL, 2013).

Referido acordo somente poderá ser celebrado se preenchidos os requisitos também dispostos na LAC, sendo eles: a pessoa jurídica deverá ser “a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar para a apuração do ato ilícito” (BRASIL,2013); deverá cessar “completamente seu envolvimento na infração investigada a partir da data de propositura do acordo” (BRASIL,2013) e, ainda, admitir sua participação no ilícito e cooperar “plena e permanentemente com as investigações e o processo administrativo, comparecendo, sob suas expensas, sempre que solicitada, a todos os atos processuais, até seu encerramento”(BRASIL,2013).

Quanto aos benefícios do acordo de leniência podemos citar: insenção de penalidades ou atenuação; redução, em até 2/3, da multa aplicável, liberação da proibição de receber incentivos, doações ou empréstimos de órgãos, entidades ou instituições públicas, isenção da publicação da decisão condenatória (BRASIL,2013).

Referido instrumento demonstra, mais uma vez, a importância de programas de integridade e anticorrupção efetivos, pois somente empresas com programas eficazes terão respaldo documental e informações precisas e detalhadas a serem disponibilizadas às autoridades.

O procedimento das negociações do acordo de leniência foi regulamentado pelo Decreto 8.420/15 e pelas portarias 910/2015 da CGU e 2.278/2016 da CGU/AGU, no que pertine ao âmbito federal. O órgão competente para celebrar tais acordos “no âmbito do Poder Executivo federal e nos casos de atos lesivos contra a administração pública estrangeira” (BRASIL, 2013) é a CGU.

A Lei 12.846/13 cria responsabilização administrativa e civil para os ilícitos nela previstos. Portanto, não comina sanções penais, pois não tem natureza penal, até porque sua imputação está restrita às pessoas jurídicas. Mesmo que a empresa seja penalizada com base na LAC, as pessoas físicas envolvidas poderão ser responsabilizadas na esfera penal, civil ou administrativa somente após instauração do devido processo criminal, civil ou administrativo. A Lei de regência, traz, assim, o rol de sanções aplicáveis em caso de responsabilização administrativa: multa e publicação extraordinária da decisão condenatória, bem como as sanções aplicáveis pelo Poder Judiciário no caso de ajuizamento de ações, sendo:

- I- perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;
- II- suspensão ou interdição parcial de suas atividades;
- III- dissolução compulsória da pessoa jurídica;
- IV- proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos (BRASIL, 2013).

A LAC não limitou a sua aplicabilidade a um órgão especializado e exclusivo. Ela prevê as autoridades competentes para investigar e punir os atos ilícitos nela dispostos. Criou, portanto, novas competências a órgãos já integrantes dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, no âmbito dos governos federal, estadual e municipal.

A empresa terá que se adequar a essa estrutura complexa, daí a relevância de programas de integridade, anticorrupção e *compliance* eficazes, tendo em vista que a empresa terá que lidar com a multiplicidade de autoridades competentes e ausência de uniformidade na aplicação

de Lei Anticorrupção. Deverá estar apta a laborar com a variedade de procedimentos administrativos e a ser relacionar com diversas autoridades que trarão solicitações diversas, bem como lidar com “ a exigência de criação de mecanismos de colaboração institucional entre as diferentes esferas da Administração” (CARVALHO, MENDES, 2017, pag. 397).

Com o desígnio não só de modificar o atual cenário político, empresarial e cultural mas, e principalmente, promover e manter a cultura ética e de integridade nas organizações, cabe às empresas implementarem programas efetivos de integridade, anticorrupção e *compliance* contemplados, à exemplo, por meio dos seguintes documentos normativos ou de organização empresarial: código de políticas internas e externas, aprendizagem contínua e atrelada às estratégias e políticas da organização, programas anticorrupção, avaliação e reestruturação contínua dos processos, mecanismos de gerenciamento e avaliação de riscos, gestão da ética (combate ao assédio, promoção da segurança do trabalho, etc), controles internos efetivos, códigos de ética e de conduta e suas constantes revisões, programas de auditorias, canal de denúncias, código de condutas ao tratar com terceiros e fornecedores, sobre esmero ao tratar com terceiros e fornecedores, dentre inúmeras outras ferramentas.

O procedimento por meio do qual o Poder Público avalia a responsabilidade administrativa da pessoa jurídica pelo ato lesivo e aplica as sanções disposta na LAC é o procedimento administrativo de responsabilização – PAR, previsto na Lei Anticorrupção e disciplinado pelo Decreto 8.420/15.

A LAC prevê, além da responsabilização na esfera administrativa, a responsabilização perante a esfera judicial. As penas descritas pela LAC para imposição pelo Poder Judiciário são diversas do rol das penas a serem impostas por meio do PAR, conforme já explanado. Há, assim, separação de instâncias para aplicação de penas distintas. Tais instâncias são autônomas, pois independente da instauração ou não do PAR e, até mesmo, independentemente do resultado na esfera administrativa, a instauração de processo judicial é possível (e vice-versa), haja vista se tratar de instâncias independentes, não vinculadas.

Ponto também relevante da LAC é a publicidade das sanções impostas, o que se materializa por meio de dois cadastros: o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP, assim explicitados por Vinícius Marques de Carvalho e Francisco Schertel Mendes:

As empresas punidas passam a integrar o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), que contém informações referentes às sanções administrativas impostas a pessoas físicas ou jurídicas que impliquem restrição ao direito de participar de licitações ou de celebrar contratos com a administração pública de qualquer esfera federativa, e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP), que contém informações de sanções impostas à pessoa jurídica com base na Lei Anticorrupção e

ao eventual descumprimento de acordo de leniência celebrado no âmbito da mesma norma (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 1365).

A estrutura organizacional das empresas é complexa. Há diversos conflitos de interesses que envolvem a pessoa jurídica, gestores, administradores, colaboradores, parceiros, fornecedores, clientes e inúmeras outras pessoas e empresas. Aliado a isso, diferentes órgãos e setores difundem variadas ordens e comandos. Tal cenário dificulta a imputação de responsabilidades tanto das pessoas jurídicas quanto das pessoas físicas envolvidas em atos ilícitos corruptos nos negócios e no trato com a Administração Pública.

Crimes complexos e inteligentemente engendrados exigem instrumentos legais compatíveis para que a responsabilização, a punição e a reparação dos danos ao erário sejam exequíveis. A LAC objetivou, pois, fornecer instrumental capaz de suprir a lacuna de punibilidade existente até 2013, lançando mão do mecanismo preventivo, por meio dos programas de integridade, anticorrupção e *compliance*, e de mecanismo repressivo inovador, consubstanciado na responsabilidade objetiva da pessoa jurídica, que será condenada conforme sanções disciplinadas na Lei e à reparação dos danos à Administração Pública com supedâneo na responsabilidade objetiva da pessoa jurídica, independentemente da responsabilidade individual das pessoas naturais envolvidas no ilícito.

Os reflexos positivos da LAC foram observados, haja vista que a partir do ano de sua vigência, que se deu em fevereiro de 2014, empresas receberam mais denúncias. Um estudo divulgado em 2016 pela empresa de consultoria e auditoria ICTS, comprovou que nos anos de 2014 e 2015 o número de denúncias realizadas nos canais internos das organizações no Brasil cresceu 45,7% (ICTS, 2016). Outro estudo da mesma consultoria, realizado no mesmo ano e envolvendo 88 empresas brasileiras, revelou que seus respectivos canais de denúncias receberam, em média, 22,3 queixas por mês - contra 15,3 em 2014. Referido aumento, segundo a ICTS, se deu “porque a busca por mecanismos de *compliance* e transparência por parte das empresas também cresceu, na esteira da Operação Lava Jato e da Lei Anticorrupção, que está em vigor desde janeiro de 2014” (ICTS, 2016).

O estudo constatou, a partir da análise de 140.000 relatos colhidos em 141 organizações brasileiras, que o primeiro lugar em denúncias é composto pelas de cunho pessoal, referindo a relacionamentos interpessoais (44,3%), sendo que 27,8% destas estão relacionadas a assédio moral e sexual, agressões físicas, preconceito e discriminação, ou seja, a maior parte. O segundo lugar, com 32%, envolve má intenção e ilícitos. O terceiro lugar em delações, com 28,1%, cingem conflitos de interesses, favorecimento, violações às leis, fraudes, roubos, furto ou desvio de materiais (ICTS, 2016).

Tal estudo demonstra a importância de gerir, também, questões de âmbito individual que influenciam sobremaneira o ambiente corporativo. O programa de cumprimento não estrutura questões exclusivamente no âmbito da organização até porque a corporação é composta e impulsionada por pessoas. O sócio-diretor da ICTS, Cassiano Machado, esclareceu a esse respeito:

A ação da empresa em gerir adequadamente os casos individuais irá gradativamente orientar a cultura ética da organização para que os interesses coletivos, quando colocados em risco, sejam também percebidos e informados pelos denunciante (MACHADO, 2016).

A empresa íntegra é socialmente responsável. O Estado incentiva a adoção do programa de integridade, pois a sociedade de modo geral, e não somente o ambiente corporativo, se beneficia quando as empresas cumprem a legislação e agem com ética e transparência.

Impossível evitar, totalmente, que violações ocorram, haja vista que pessoas desviantes, os *rogue employess*, sempre existirão. Entretanto, o programa de integridade, anticorrupção e o *compliance* buscam o cumprimento da lei através da atividade de monitoramento, na busca de prevenção do ilícito, e não sendo possível, descobri-lo a tempo de atuar efetivamente, minimizando os riscos. Assim, por serem ferramentas que remetem à empresa a atividade fiscalizatória, os programas dependem da estrutura de cada empresa, que é sempre particularizada. Não há modelo único para os programas, pois a forma depende da estrutura da organização, da legislação aplicável ao seu setor, da sua cultura corporativa, dentre inúmeras outras variáveis (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 410).

O Legislador apostou em duas inovações como base primordiais no combate à corrupção. Como já exposto, a primeira inovação com enfoque repressivo, imputando responsabilidade às pessoas jurídicas, responsabilidade esta objetiva, ou seja, independente da responsabilidade subjetiva da pessoa física autora do ilícito. A segunda, com enfoque preventivo, ao dispor expressamente sobre os programas de integridade e anticorrupção, assim disciplinada na LAC:

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

[...]

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica (BRASIL, 2013).

A Lei Anticorrupção é taxativa: a pessoa jurídica deverá demonstrar não só a existência de programas de integridade e de anticorrupção, mas, também, a prática concreta desses programas. O momento oportuno para essa demonstração é na defesa administrativa. Portanto, manter programas de integridade e de anticorrupção eficazes é primordial para atenuar a aplicação de sanções pecuniárias. A diminuição do valor da multa corresponderá à subtração

dos valores correspondentes a um por cento a quatro por cento “do faturamento bruto da pessoa jurídica do último exercício anterior ao da instauração do PAR, excluídos os tributos” (BRASIL, 2015).

Como regulamentado pelo Decreto 8.240/15, a própria Lei traz os critérios de como a administração irá avaliar a efetividade dos programas de conformidade, pois não basta a existência do programa, ele precisa ser eficaz para ser considerado quando da dosagem da sanção:

Caso a pessoa jurídica apresente em sua defesa informações e documentos referentes à existência e ao funcionamento de programa de integridade, a comissão processante deverá examiná-lo segundo os parâmetros indicados no Capítulo IV, para a dosimetria das sanções a serem aplicadas (BRASIL, 2015).

Ponto relevante, pois, é a previsão expressa contida na LAC de que os programas de integridade e anticorrupção serão levados em consideração na aplicação das sanções. O que comprova que programas bem estruturados e eficazes repercutem diretamente em benefício da empresa em caso de multas a serem aplicadas pela administração no âmbito da Lei Anticorrupção, cujas multas serão reduzidas se constatado o disposto no inciso VIII do Art 7º da Lei 12.846/13 supra descrito.

Os parâmetros de avaliação dos programas serão avaliados conforme as especificidades da empresa, e estão assim dispostos no decreto especificador da LAC, Decreto 8.420/2015:

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;

- XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
- XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013; e
- XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos (BRASIL,2015).

Pelo exposto, cumpre ressaltar, mas uma vez, que está disciplinado na Lei 12.846/13 que a empresa deve garantir a efetividade dos programas de integridade e de anticorrupção, bem como os parâmetros para aferição da efetividade de tais programas dispostos no Decreto 8.420/2015, sem, contudo, nenhum deles dispor acerca do modo como as empresas implementarão eficazmente os programas de integridade e anticorrupção.

O decreto regulamentador da Lei Anticorrupção traz normativas gerais e abrangentes e reconhece expressamente que o programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as especificidades e riscos da atividade de cada empresa. A empresa, por conseguinte, deve garantir o aprimoramento constante e a adaptação programa, concretizando sua efetividade. O Decreto também é taxativo ao estabelecer que a efetividade do programa de integridade será avaliada, inclusive, em relação ao ato lesivo sob julgamento. Assim, não será beneficiada a empresa cujo programa não atuou, seja impedindo a continuidade, seja minimizando os efeitos, descobrindo os autores, qualquer procedimento ou qualquer resposta diligente sobre o ato ilícito em apuração pela Administração, nesses termos:

Isso ocorre porque não existe um modelo único de programa de integridade, mas sim diretrizes gerais que devem ser constantemente atualizadas e adaptadas para cada empresa e que, mesmo não sendo uma garantia infalível contra irregularidades, permitem fiscalização e resposta ágil do empresário diante dos atos lesivos mencionados na Lei (CARVALHO; MENDES, 2017, p.1561).

A Lei Anticorrupção poderá estimular a consolidação de políticas de integridade nas organizações, contribuindo com a promoção da moralização tão almejada no trato das empresas com a Administração Pública. E, também, com seus colaboradores, clientes, fornecedores e todos os demais *stakeholders*, evitando, prevenindo e punindo eficazmente práticas ilícitas e corruptas que tanto denigrem a imagem das organizações e geram danos ao mercado e à sociedade. A empresa não mais poderá “lavar as mãos” perante atos ilícitos de seus colaboradores. A *mens legis* foi internalizar, no âmbito das instituições privadas, uma cultura

organizacional pautada em valores éticos e de integridade. Afinal, uma empresa íntegra, com boa reputação, não tão somente melhora a imagem do Brasil, em âmbito externo e interno, melhora a concorrência, gera segurança, produtividade, agrega valor à marca, mas, principalmente, cumpre sua função social.

A preocupação com a corrupção está difundida em todos os setores, a sociedade já não suporta a cultura corrupta enraizada no país. Nessa esteira, o legislador, com a edição da Lei 12.846/2013, demonstrou a sua preocupação com o combate à corrupção nas organizações. Preservar a reputação e a imagem de uma empresa, gerir de forma adequada os seus riscos e evitar a corrupção são exigências reais para a perenidade e êxito do negócio, precipuamente após a promulgação da Lei Anticorrupção.

A atuação e a preservação da atividade empresarial devem ser discutidas no âmbito jurídico, pois a atividade empresarial é questão extremamente relevante, tanto pelos aspectos normativos que a envolvem, como seus aspectos sociais e econômicos, todos intimamente interligados. Os reflexos da organização empresarial repercutem em toda a sociedade. Atualmente, a empresa está funcionalizada. Os valores econômicos fixados no Art. 170 da Constituição Federal (BRASIL,1988) delineiam a eficiência empresarial, bem como salvaguardam os interesses dos *stakeholders*.

3.4 PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Os programas de integridade também são denominados por programas de cumprimento ou de conformidade. São extremamente relevantes no mundo corporativo por serem instrumental preventivo para o monitoramento das rotinas, cumprimento da lei, implementação eficaz da cultura ética da corporação, bem como evitar, minimizar ou remediar atos ilícitos, haja a vista a complexidade legislativa e regulatória diferenciada para cada setor, os riscos da inobservância da lei, bem como as ações corruptas que envolvem o mercado, cujas consequências são danosas à reputação, às finanças e a própria existência da empresa.

A CGU, em seu Manual “Proteja sua empresa contra a corrupção. Porque e como estruturar um programa de integridade”, conceitua integridade:

Em geral, integridade é definida como a qualidade daquele que se comporta de maneira correta, honesta e contrária à corrupção. Essa pessoa boa, honesta, íntegra é tida como um exemplo a ser seguido, ou simplesmente como alguém que vale a pena ser conhecido, pois tem valores éticos e adota uma conduta correta (CGU, 2016, p.9).

O programa de integridade e o programa anticorrupção são fatores primordiais para perenidade das organizações e ferramenta de atuação ética no mercado, ocasionando benefícios

à toda sociedade. A LAC, como já explanado, expõe claramente a importância do programa de integridade, ao dispor expressamente que será considerado como fator de redução das sanções pecuniárias se a empresa contar com “mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”; o que ressalta a sua relevância (BRASIL,2013).

Conforme definição do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU, em seu Manual para implementação de programas de integridade:

Integridade, em seu conceito filosófico, refere-se à característica de algo inteiro, intocado, não contaminado ou danificado. Por exemplo, quando afirmamos que determinada construção é íntegra, queremos dizer que ela possui uma estrutura firme e sólida, que não possui infiltrações ou rachaduras (CGU, 2017, p. 5).

O Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a LAC, conceitua:

[...] 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 detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.
Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade (BRASIL,2015).

E, consoante a CGU:

Ter integridade na empresa é respeitar o parceiro de negócio, tratar bem funcionários, honrar contratos e acordos, respeitar as leis, não enganar clientes ou fornecedores, não cometer infrações e evitar que elas aconteçam. Uma empresa íntegra atua dentro da legalidade, pautando suas atividades por valores e princípios éticos, buscando sempre defender a honestidade e impedir a ocorrência de irregularidades em seus negócios (CGU, 2016, p.9).

O programa de integridade é um instrumento de gestão que visa instituir uma cultura organizacional ética e íntegra, por meios de programas com vistas a prevenir e mitigar os riscos corporativos, gerando, precipuamente, atos de corrupção e/ou condutas ilícitas ou antiéticas, promovendo um ambiente organizacional saudável, integrando departamentos, pessoas e rotinas, enraizando, pois, a cultura organizacional. Nessa esteira:

Para citar alguns dos principais aspectos, discutir integridade em uma organização envolve temas como conduta ética, orientações e exemplos das lideranças, processos e divisões de trabalho, políticas de incentivo a determinados comportamentos, sistemas de prestação de contas, processos de monitoramento e uso de recursos e as interações com a sociedade em geral (CGU, 2017, p.5).

Programas de integridade, anticorrupção e *compliance* são mecanismos que geram ambiente organizacional sadio, com reflexos positivos em vários setores, tais como: possibilita bem estar entre os colaboradores, gera interação e integração entre setores e pessoas; evita e desestimula práticas danosas, principalmente ao âmbito íntimos dos trabalhadores, como

assédio e segurança no trabalho, combate e monitora o risco de corrupção, reduz ou, até mesmo, evita ações judiciais e processos administrativos, riscos financeiros, danos à imagem e à reputação da organização, dentre inúmeros outros benefícios. A utilização eficiente e contínua de políticas internas aliadas à legislação aplicável e às estratégias empresariais colaboram com a gestão eficaz e com a governança corporativa.

O programa de cumprimento é uma ferramenta da governança corporativa, cujas características de monitoramento e incentivo estão intimamente ligadas ao programa de integridade. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa –IBGC:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais 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 da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p.20).

Corroborando com a afirmação de que ambos os institutos são correlatos, prediz o IBGC:

Estar em conformidade com as exigências regulatórias, normas e políticas internas implica diretamente na longevidade da organização. Para isso, os processos de *compliance* apresentam-se como ferramentas fundamentais para a criação de um ambiente corporativo confiável, fortalecendo seus aspectos tangíveis e intangíveis. Devido a sua importância, o *compliance* tem assumido papel de destaque na estruturação da governança corporativa das organizações (IBGC, 2017).

Assim, o *compliance* para muitos é tido como sinônimo de programa de integridade ou programa anticorrupção, mas há uma sensível distinção, embora estejam relacionados entre si. O programa de integridade e o programa anticorrupção são especificações, ramificações do *compliance*, vejamos o que dispõe o Manual Programa de Integridade-Diretrizes para Empresas Privadas da CGU:

O programa de integridade é um programa de *compliance* específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público (CGU, 2015a, p. 6).

Com o advento da Lei 12.846/2013, estruturar um programa de integridade é - ou deveria ser - preocupação dos empresários. As empresas não podem ficar alheias a essa realidade. A cultura organizacional deve adotar monitoramento dos processos, gestão de riscos, detecção e remediação dos ilícitos, conformidade legal, instituição de boas práticas de mercado, participação ativa dos colaboradores, além de inúmeras outras aplicabilidades do instituto. Isso

porque, além de evitar, ou, ao menos, minimizar a imposição de multas e sanções, oportuniza a solidificação da reputação empresarial e sua própria sobrevivência.

O programa de integridade e anticorrupção prestam-se a instituir e aplicar normas de prevenção e combate à corrupção, difundir a ética no ambiente corporativo e, precipuamente, entre os seus colaboradores. Faz valer, de forma efetiva, os pactos de integridade empresariais voluntariamente celebrados, suas próprias normas e códigos internos.

O Programa de conformidade tem foco preventivo, com vistas a evitar, ao máximo, a ocorrência de ilícitos e, quando detectado um ato lesivo, pois não há como impedir totalmente condutas desviantes, agir rapidamente minimizando as consequências e impedindo a continuidade do ato. Nesse sentido aduz o CGU:

O programa de integridade possui enfoque preventivo, pois visa de maneira precípua à diminuição dos riscos de corrupção em dada organização. Caso haja algum desvio ou quebra de integridade, o Programa deve atuar de maneira a identificar, responsabilizar e corrigir tal falha de maneira célere e eficaz (CGU, 2017, p.7).

Promover a cultura organizacional de valorização da ética e integridade é, como dito, um excelente recurso da boa governança corporativa. A relação e a integração do setor de *compliance* com todos os outros setores da organização é fundamental para o êxito do programa. As empresas devem possibilitar um ambiente de trabalho saudável e apto a lidar com as questões regulatórias e legais, de identificação e gerenciamento dos riscos no combate à corrupção e aos ilícitos, tão presentes, infelizmente, na sociedade e nas organizações. É mecanismo de promoção de valores éticos com a efetiva e contínua participação de todos os envolvidos com a organização (sócios, gestores, empregados, parceiros, fornecedores, consumidores, etc.).

Os riscos são inúmeros e particulares consoante o setor de atuação. Dentre os principais, cita-se: aumento das formas jurídicas e administrativas de responsabilização em razão da crescente legislação e ampliação dos mecanismos de responsabilização, como exemplo: a responsabilidade objetiva, sem aferição de dolo ou culpa do agente; novas tipificações de atos considerados ilícitos, como exemplo; a abrangência da responsabilização da LAC: responsabilização da empresa por atos não praticados por ela: realizados por terceiros, como colaboradores, intermediários, parceiros e até sociedade integrante do mesmo grupo econômico, e a desnecessidade da concretização de dano efetivo, sendo punível a mera possibilidade de dano; estipulação de penalidades inovadoras: não somente multas vultuosas, mas penalidades graves principalmente a longo prazo, tais como: publicação da condenação em meios midiáticos, interrupção de contratos com o governo, ou cancelamento de quaisquer empréstimos, incentivos ou benefícios oriundos do Poder Público, podendo, inclusive, serem

aplicadas conjuntamente; internacionalização das jurisdições e ampliação das competências nacionais e internacionais, inclusive com atuação conjunta, o que demonstra a repercussão mundial do atos ilícitos e dos danos, bem como acarreta o aumento das jurisdições competentes em âmbito mundial.

Condutas praticadas no exterior, que mesmo indiretamente gerem efeitos internos, podem ser apreciadas e julgadas no Brasil, bem como atos aqui praticados com efeitos também externos são passíveis de apreciação e julgamento no exterior, podendo ocorrer, assim, responsabilização em vários países; riscos reputacionais: a má reputação tem efeitos mundiais, em um mundo globalizado no qual as informações estão amplamente disponíveis e são rapidamente divulgadas em todas as partes do planeta.

Não há uma fórmula ou estrutura única para o programa de integridade, anticorrupção ou *compliance*. Eles variam conforme o perfil da empresa, pois cada uma tem suas particularidades, sua área de atuação, sendo que os riscos, leis e regulamentos são diferentes para cada uma. Assim sendo, o programa de integridade irá variar de acordo com as especificidades de cada organização.

Entretanto, a Controladoria-Geral da União editou atos normativos e manuais com o fito de orientar as empresas na elaboração e manutenção de seus programas, consoante exigências da LAC. As orientações estão à disposição das empresas por meio da Coleção Programa de Integridade, disponível no portal do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, composta por: Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública; Manual para Implementação dos Programas de Integridade; Guia de Integridade Pública; Guia de Implementação de Programa de Integridade em Empresas Estatais; Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas; Cartilha - Integridade para Pequenos Negócios; Cartilha – Proteja a sua Empresa contra a Corrupção e Cartilha – Empresas Brasileiras no Exterior.

A Portaria 909/2015 da CGU define os requisitos para que o programa de integridade seja considerado eficaz. Tais critérios são verificados para avaliação dos programas com o fito de ser aferido a concessão ou não da redução da multa disposta na LAC, como já explicitado.

A Instrução Normativa conjunta MP/CGU Nº 01 de 2016, firmada entre a CGU e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP traz conceitos, princípios e práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

A portaria conjunta 2.279/2015 da CGU com a Secretaria da Micro e Pequena Empresa trata da avaliação dos programas de integridade de microempresas e empresas de pequeno porte, com menos rigor no que pertine à estrutura formal do programa de integridade.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT – editou duas normas que dispõem sobre *compliance*: a ISO 19600, que trata do Sistema de Gestão de *Compliance* e a ISO 37001, sobre Sistemas de Gestão Antissuborno, que trata especificamente do suborno.

O Guia Programa de Integridade: diretrizes para empresa privadas da CGU especifica que o programa tem por base cinco pilares, sendo eles: comprometimento e apoio da alta gestão; instância responsável pelo programa; análise de perfil e riscos; estruturação das regras e instrumentos e estratégias de monitoramento contínuo (CGU, 2015a, p.6/7).

O comprometimento da alta gestão é primordial para disseminação da cultura ética e de respeito às leis para aplicação efetiva do programa de integridade. Sem o envolvimento da alta gestão, não há como inculcar nos empregados o estímulo e o senso de participação e colaboração, que é efetiva se for de aplicação geral e uniforme, pois a cultura organizacional é disseminada e enraizada quando é seguida por todos, sem distinções (CGU, 2015a, p.6).

A instância responsável pelo programa de conformidade “deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento” (CGU, 2015a, p.6), com amplo e direto acesso sobre todos os órgãos e pessoas.

A análise de perfil de riscos contempla o conhecimento particularizado da sua própria estrutura, processos e de seus riscos. Conhecer sua área de atuação, seus parceiros, sua relação com o setor público, avaliar e monitorar os riscos do negócio, bem como os atos lesivos dispostos na Lei 12.846/2013 (CGU, 2015a, p. 6/7).

Ao estruturar regras e instrumentos, a empresa deve, precipuamente, fazer com que os empregados e demais envolvidos com a corporação enxerguem propósito nos atos que praticarão, pois são eles que colocam as estratégias e processos em prática. Conforme Guia Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas da CGU:

Com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou *red flags*; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa (CGU, 2015a, p.7).

No que pertine às estratégias de monitoramento contínuo, nos termos do guia citado:

É necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu

aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que o Programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro (CGU, 2015a, p.7).

O Grupo ArcelorMittal dispõe de um programa de integridade referência, um dos mais completos em termos de Cultura de Integridade. Para descrever o seu programa, o grupo esclarece:

Desde 2007, o Grupo ArcelorMittal vem desenvolvendo ações para estimular uma cultura corporativa ética mundial que atenda às expectativas da nova dinâmica social. Naquele ano, foi lançado o Programa Integridade, pautado no total alinhamento com as melhores práticas de governança e *compliance*. O compromisso é usar o papel de líder do Grupo e sua presença em mais de sessenta países para promover o comportamento ético, justo e igualitário, dentro e fora da empresa (ARCELORMITTAL, 2018).

O Programa de Integridade do Grupo ArcelorMittal possui três pilares: 1) Honestidade e Transparência (ser honesto, transparente e honrar a palavra); 2) Respeito e dignidade (respeitar as pessoas, o patrimônio e a confidencialidade); 3) Exemplaridade (liderar pelo exemplo e comunicar sobre ética). Dentre as políticas que integram o programa, citam-se: código de conduta; instrução para declaração de potencial ou real conflito de interesses; política de informações privilegiadas; diretrizes para o cumprimento; as leis de defesa da concorrência; procedimento para coleta e publicação de informações estatísticas pelas associações de classe; instrução sobre busca e apreensão; política sobre denúncias; política antifraude; política anticorrupção; procedimento para recebimento e oferta de presentes e entretenimento; procedimento de auditoria anticorrupção; instrução sobre contribuições políticas; diversidade e inclusão; política de direitos humanos; diretrizes sobre sanções econômicas; código de fornecimento responsável e política de proteção de dados (ARCELORMITTAL, 2018).

Como já explanado, vale ressaltar que não há formato único para o programa de integridade. Consoante a CGU: “Não há fórmula pronta! Cada Programa de Integridade deve ser construído para atender às necessidades da empresa, observando suas características e riscos da área de negócio” (CGU, 2015, p. 7).

A conscientização de todos os envolvidos com a empresa, os *stakeholders*, é primordial para que o programa de integridade e o programa anticorrupção alcancem seus objetivos, pois a aplicabilidade deve ser realizada por todos, de forma rotineira, concretizando, desta forma, a cultura ética da organização. As pessoas devem compreender bem e assimilar o propósito do programa, pois são elas que irão realizar as estratégias empresariais e executar os objetivos, procedimentos e condutas dispostos no programa de integridade.

Dessa feita, primordial a conscientização das pessoas, a internacionalização e compreensão dos propósitos do programa de integridade, para que haja, eficazmente, a concretização da cultura ética. O programa somente de efetiva com a prática habitual e consciente, pois “a Lei Anticorrupção aposta na sua existência como uma forma de mudança cultural e como qualificação importante para atenuar a aplicação de severas sanções às pessoas jurídicas” (NASCIMENTO, 2014, p. 114-115).

A existência do programa de integridade não se restringe a existência meramente formal, a um conjunto de medidas, condutas e procedimentos existentes apenas no papel. Sua aplicabilidade, atualização, adaptação e aprimoramento devem ser constantes. Executado no dia a dia da empresa, deve ser rotina. A LAC é taxativa ao dispor que programas ineficientes, que não se prestam a prevenir e a remediar os atos lesivos contrários ao erário serão desconsiderados em caso de penalização, não se beneficiando da redução da multa sancionatória.

Mudar a cultura corporativa, conscientizar os *stakeholders* da importância e dos propósitos da cultura ética não se faz, tão somente, com a publicação de uma lei, no caso a LAC, ou diversas leis. A legislação é, e sempre será, importante, mas ela precisa se unir a mecanismos outros que, entrelaçados, propiciarão a eficácia devida e almejada pela Lei, que é a mudança de comportamento, do modelo mental e efetiva prática da cultura ética.

3.5 COMPLIANCE

O programa de *compliance* são procedimentos que as empresas adotam para o cumprimento de leis em geral, como já explanado, é a estrutura global, sendo que o programa de integridade e anticorrupção são especificações, ramificações do *compliance*. Nesse sentido explica a CGU em seu Manual Programa de Integridade – Diretrizes para empresas privadas:

[...] o Programa de Integridade tem como foco medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013. Empresas que já possuem programa de *compliance*, ou seja, uma estrutura para o bom cumprimento de leis em geral, devem trabalhar para que medidas anticorrupção sejam integradas ao programa já existente. Mesmo empresas que possuem e aplicam medidas dessa natureza, sobretudo para atender a legislações antissuborno estrangeiras, devem atentar-se para a necessidade de adaptá-las à nova lei brasileira, em especial para refletir a preocupação com a ocorrência de fraudes em licitações e na execução de contratos com o setor público (CGU, 2015, P.6).

Compliance não é, simplesmente, conformidade com a ordem jurídica. É ferramenta que possibilita implantar e integrar as exigências legais ao ambiente de negócios. Nos ensinamentos de Vinícius Marques de Carvalho e Francisco Schertel Mendes:

A palavra *compliance* vem do inglês *to comply*, que significa cumprir. De forma resumida, um programa de *compliance* é aquele que busca o cumprimento da lei. Se isso esclarece o conceito, diz muito pouco a respeito de como propriamente tais programas são estruturados (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 400).

Conforme predica Ana Paula Candeloro *et al*, a definição de *compliance*:

É um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários (CANDELORO, RIZZO, PINHO, 2012, p. 30).

Muito mais que observância à lei e regulamentos, o *compliance* tem como objetivo precípua estabelecer uma cultura organizacional com vistas a mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal. Nesse sentido Vinícius Marques de Carvalho e Francisco Schertel Mendes preceituam:

Um programa de *compliance* visa estabelecer mecanismos e procedimentos que tornem o cumprimento da legislação parte da cultura corporativa. Ele não pretende, no entanto, eliminar completamente a chance de ocorrência de um ilícito, mas sim minimizar as possibilidades de que ele ocorra, e criar ferramentas para que a empresa rapidamente identifique sua ocorrência e lide da forma mais adequada possível com o problema (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 400-410).

Os ambientes regulatórios no meio corporativo são complexos, rigorosos e numerosos, ao mesmo tempo que as consequências pelo descumprimento são bem mais severas que a tempos atrás, não só aos responsáveis mas para a própria pessoa jurídica (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 447). “Em situações extremas, o desgaste jurídico, financeiro e reputacional gerado pela inobservância da legislação e da regulação setorial” (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 447) acarretam o fechamento das empresas.

No mundo moderno, a atividade econômica, seja das pequenas, médias ou grandes empresas, se dá “por meio da criação de grandes e sofisticadas redes empresariais, que conectam fornecedores, consumidores, investidores e gestores” (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 458) de diferentes locais em um único mercado. Tal fato, a par dos benefícios econômicos, tais como redução de custos e maior eficiência, gera, lado outro, diminuição do controle sobre os atos praticados pelos colaboradores (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 458).

Portanto:

Nesse contexto, a principal razão para se investir na construção de um programa de *compliance* robusto e efetivo é por se revelar um instrumento essencial para endereçar riscos concretos que todas as empresas enfrentam em razão da maior complexidade tanto de suas atividades, quanto das respectivas regulações (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 458).

Ratificando o exposto, Vinícius Marques de Carvalho e Francisco Schertel Mendes exemplificam:

Assim, como consequência desse estágio de desenvolvimento da economia globalizada, os agentes privados cada vez mais acabam, até involuntariamente, submetendo suas operações comerciais a elevados custos de responsabilização. Mesmo atos praticados dentro de um território nacional, sem culpa, de modo indireto, ou levados a cabo por parceiros comerciais, são capazes de acarretar vultuosos prejuízos originados da acumulação de sanções pelas autoridades dos diversos países atingidos pela conduta ilícita (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 531).

Assim, concluem os autores citados:

O investimento em programas de *compliance*, portanto, não representa atualmente, mero capricho reputacional a ser divulgado pelas empresas, mas sim necessidade concreta em face dos riscos a que elas se submetem em um cenário de enrijecimento de punições e de forte cooperação internacional quanto ao combate à corrupção (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 541).

Dentre os benefícios, particularizados de acordo com o setor de atuação e estrutura interna da empresa, podemos relacionar de modo global que programas bem estruturados: evitam a imposição de sanções; reduzem alguns tipos de penalidades; favorecem a realização de acordos (“acordo de leniência” e “delação premiada”) com autoridades regulatórias; impactam positivamente na reputação da empresa, mantendo ou a criando boa reputação; viabilizam a disseminação da cultura organizacional e sua efetiva aplicação; possibilitam a implementação de medidas concretas de governança empresarial focadas na prevenção, detecção e reparo dos atos lesivos ao patrimônio público; minoram os riscos de condenações; criam medidas disciplinares aplicáveis à todos de forma uniforme e previamente estipuladas, bem como as respectivas penalidades de remediação em caso de violação do programa.

Vinícius Marques de Carvalho e Francisco Schertel Mendes sintetizam o programa de *compliance*:

Nenhum programa garante a eliminação completa de riscos e a imunidade da entidade. Mas ele “educa” os funcionários e colaboradores, organiza as atividades empresariais e cria mecanismo de controle para que a cultura corporativa tenha como pilar o cumprimento da legislação e, assim, eventuais violações tornam-se muito menos frequentes e tratadas como verdadeiras excepcionalidades (CARVALHO, MENDES 2017, p. 552).

Quanto aos aspectos positivos na imagem da empresa:

A reputação da empresa que adota um programa consistente de *compliance* é positivamente impactada. Com a atenção cada vez maior conferida pela mídia a casos de corrupção, o mais elementar dos impactos é a manutenção ou a criação de boa reputação. A opinião pública é consciente de muitas questões ligadas a investigações, denúncias e casos em andamento, quanto ao combate à corrupção que antes eram de conhecimento muito mais limitado – restrito, na maioria das vezes, às partes, aos advogados e aos demais agentes econômicos do setor. [...]

Uma consequência dessa conscientização, é o maior impacto das investigações na saúde financeira das organizações. Além da própria penalidade recebida, as companhias condenadas comumente percebem impacto direto em suas ações na bolsa e podem enfrentar dificuldades para obter empréstimos, presenciar a diminuição do número de propostas de negócios e ter desgaste de relações com parceiros comerciais (CARVALHO, MENDES, 2017, p. 563 e 577).

A eficácia do *compliance* e seus benefícios são sintetizados por Maria Tereza Fonseca Dias e Bruno Torchia:

Nesse contexto, não basta a criação e previsão do sistema de *compliance* pela pessoa jurídica, pois ele deve ser efetivo, capaz de impactar a corporação de tal forma a ponto de mudar não somente seus procedimentos, mas também a conscientização dos seus colaboradores quanto à existência e cumprimento dos seus códigos, políticas e diretrizes de ética e de conduta. Deve ele ser propício e talhado a ponto de, caso cometido qualquer ato lesivo na corporação, haja não somente previsões claras e assertivas nos regulamentos e códigos instituídos, mas mecanismos de apuração precisos e seguros de que os culpados serão descobertos, o patrimônio reparado e que todas as providências cabíveis serão adotadas da forma mais esmerada e ágil possível, nas esferas cível, administrativa ou criminal. Em sendo efetivo o controle interno da pessoa jurídica, vários são os benefícios dele advindos: (i) prevenção de riscos de violação às leis e as consequências nefastas de sua responsabilização (multa, publicação da decisão condenatória, responsabilização administrativa ou criminal previstas em outros diplomas etc.); (ii) identificação antecipada de problemas (possibilidade de reação através dos controles internos, de se firmar acordos de leniência e de reparar patrimônio em caso de dano); (iii) identificação de ilicitudes em outras empresas com as quais a pessoa jurídica mantenha relação (fornecedores, distribuidores, concorrentes); (iv) reação legal às fraudes ou irregularidades encontradas; (v) prestígio e melhor reputação da imagem pela ética comercial (satisfação dos clientes, retenção de funcionários, confiança dos investidores, parceiros e clientes) (DIAS; TORCHIA, 2017, p. 114-115).

Dentre inúmeros benefícios do *compliance*, deve-se ressaltar que ele traz segurança, haja vista que “tem o condão de preservar a responsabilidade civil e criminal dos proprietários, conselheiros e executivos, uma vez que, através dos sistemas de fiscalização internos, previne erros de gestão e fraudes” (GRANDINETTI, 2015, p. 54). O risco de *compliance* deve ser evitado, nessa esteira:

Não menos importante que a reputação, o risco de *compliance* avalia também o chamado risco legal ou regulatório. Esse risco é o de que a empresa, por não agir de acordo com as normas internas (códigos de conduta, padrões estabelecidos por associações, convenções do mercado, etc.) e normas externas (leis, normas estabelecidas por órgãos regulatórios, etc.), sofra sanções internas ou externas (GRANDINETTI, 2015, p. 53).

As especificações do programa de *Compliance* são particularizadas, específicas consoante o perfil de cada empresa, pois relaciona-se diretamente com sua estrutura e setor de atuação. Entretanto, há diversas normas e guias que orientam a sua estruturação.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT dispõe sobre Sistema de Gestão de *Compliance* na ISO 19600, e sobre Sistemas de Gestão Antissuborno na ISO 37001, conforme noticiado anteriormente.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE editou o Guia Programa de *Compliance* – Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial e, nele, sintetiza os objetivos do *compliance*:

Por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da

legislação. Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma mudança na cultura corporativa. O programa de *compliance* terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa (CADE, 2016).

A Empresa Brasileira Acreditadora de Norma de Compliance – EBANC, editou a DSC 10.000 - Diretrizes para o Sistema de *Compliance* – que, segundo a própria empresa, foi “elaborada por profissionais privados experientes com o intuito de estabelecer um guia para as empresas construírem seus sistemas de *compliance*, com os requisitos mínimos para assegurar sua efetividade” (EBANC, 2015). Almeja ser “referência para avaliação de um sistema de *compliance* implementado, servindo de base para uma certificação voluntária, por meio de um organismo certificador independente” (EBANC, 2015).

Compliance, portanto, pode ser tido como o agrupamento dos programas de conformidade legal, dos processos padronizados e mecanismos de controle para que a empresa esteja sempre de acordo com as determinações legais e contratuais. Desta feita, o programa de integridade e o programa anticorrupção são tipos específicos, categorias que integram o *compliance*.

4 MÉTODO DE APRENDIZAGEM 70:20:10

Para que o programa de integridade seja efetivo é necessário que a cultura atual do ensino e aprendizagem organizacional mude. A mudança do caráter, dos valores e das condutas pressupõe que eles possam ser construídos, repensados e revisados por todos os integrantes da organização.

4.1 METODOLOGIAS DE ENSINO: INSTRUACIONISMO, CONSTRUTIVISMO E CONSTRUCIONISMO

As metodologias de ensino e aprendizado dispõem, basicamente, de três abordagens, sendo elas: instrucionista, construtivista e construcionista. O que as diferenciam são os métodos de ensino que as compõem.

Os cursos nas escolas, os treinamentos nas empresas, bem como o ensino de modo geral, seguem a metodologia instrucionista, no qual o aprendiz tem papel passivo, apenas recebendo e memorizando o conteúdo que lhe é transferido. Nesse sentido:

O instrucionismo consiste na transmissão de conteúdos fundamentalmente por meio de aulas expositivas e unidirecionais (monólogos), numa abordagem linear e dogmática, na qual exige-se do aluno a memorização e reprodução do conteúdo repassado pelo professor. Logo, o discente tem um papel passivo (escutar, assimilar e decorar as informações), ao passo que o docente é o polo ativo e o centro da sala de aula (BENEDITO, 2017, p. 35).

O modelo instrucionista é o paradigma presente nos cursos, treinamentos ou qualquer atividade em que se pretenda ensinar. Entretanto, ele possui sérias limitações, sendo um verdadeiro empecilho ao aprendizado efetivo (quando utilizado com exclusividade). Nessa esteira, vale os ensinamentos de Luiza Benedito:

Esse modelo mental que ainda domina, acaba valorizando um ensino [...] calcado quase totalmente no método científico dedutivo, nas metodologias escolásticas centradas fundamentalmente no saber do professor, desenvolvidas principalmente por meio de aulas faladas, expositivas (repetitivas) e com fundamento na baliza primordial do texto legal. E mais: essa forma de pensar acaba valorizando a superespecialização disciplinar e desvalorizando o pensamento sistêmico, a inter, multi e transdisciplinaridade, bem como a contextualização no Direito (BENEDITO, 2017, p. 30).

Entretanto, o instrucionismo não é uma metodologia dispensável. Ele é importante, porém não deve preponderar, ou seja, não deve ser utilizado de forma exclusiva na aprendizagem. Corroborando tal entendimento:

Instrucionismo ocorre quando alguém conta o que essa pessoa acha que você deveria saber, e às vezes instrucionismo é a melhor forma. Por exemplo, crianças podem aprender sobre os motivos das luzes de trânsito de duas maneiras. Você pode dizer lhes que verde significa pode ir e vermelho pare, ou você pode mandá-las sair na rua

e aprender por experiência. [...] Ele nem sempre é a coisa errada a se fazer; é algo como um remédio potente: se ele vem na hora certa e na dosagem correta, então pode realmente funcionar (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015, p.86).

O construtivismo é a metodologia criada por Jean Piaget, que busca interagir o objeto do conhecimento com o aprendiz, integrando a influência do meio na aprendizagem.

Nesse sentido Luiza Benedito esclarece:

O construtivismo, desenvolvido por Jean Piaget, busca entender o processo de aprendizagem do indivíduo; estuda o papel ativo do sujeito na construção dos novos conhecimentos. O construtivismo busca conectar o sujeito cognoscente à unidade complexa pluridimensional na qual ele está inserido (a sua realidade), nos planos racional, afetivo e relacional.

Entre os aspectos mais marcantes da teoria epistemológica genética de *Piaget*, está a certeza de que o conhecimento é construído quando quem aprende interage com o objeto que será apreendido. Assim, a relação entre sujeito e objeto, oferecida por Piaget, determina uma atitude ativa de quem aprende, revelando a necessidade de uma postura avessa à passividade no processo de aprendizagem.

O construtivismo (de Piaget) fundamentou-se na pesquisa dos estágios de desenvolvimento infantil e sua importante conclusão (resultado) foi a de que crianças não adquirem simplesmente conhecimento pouco a pouco, mas sim com suas interações no mundo (BENEDITO, 2017, p. 37).

As relações humanas, sejam elas as sociais, de trabalho, as emoções, a história pretérita, os sentimentos e qualquer outro fator ou variável existentes no meio em que vive o aprendiz influenciam o aprendizado. O conhecimento, pois, nunca pode ser considerado como algo perfeito e acabado.

Nesse sentido, segundo Fernando Becker:

Construtivismo significa isto: a ideia de que nada, a rigor, está pronto, acabado e de que, especificamente, o conhecimento não é um dado, em nenhuma instância, como algo terminado. Ele constitui pela interação do indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais; e se constitui por força de sua ação e não por qualquer outra dotação prévia, na bagagem hereditária ou no meio, de tal modo que podemos afirmar que antes da ação não há psiquismo nem consciência e, muito menos, pensamento (BECKER, 1993, p. 88-89).

A metodologia com foco no modelo construcionista busca inserir a pessoa como o centro do aprendizado. O aprendiz se torna o sujeito ativo, ele apreende de forma efetiva realizando a atividade, buscando solucionar problemas e tarefas que envolvem o conhecimento. Construir significados e arquitetar o conhecimento é o que caracteriza essa metodologia, criada por *Seymour Papert*, colega de *Piaget*.

Os objetivos do construcionismo são ilustrados a seguir:

[...]o principal propósito do construcionismo de *Papert*; criar ambientes e possibilidades que estimulem o interesse e a participação ativa dos alunos (em qualquer disciplina e Ciência), instigando os sentidos e aguçando a criatividade, bem como a integração e a afetividade, tanto dos discentes, quanto dos docentes (BENEDITO, 2017, p. 37).

Seymour Papert, aprimorando o construtivismo de *Piaget*, desenvolveu a Teoria do Construcionismo, pois, com base em suas interações com o mundo, as pessoas podem ser construtoras ativas do aprendizado.

Nesse sentido, *Kristiansen* e *Rasmussen* explicam:

Se acreditarmos que retemos conhecimento como estruturas baseadas em nossa interação com o mundo, então nós podemos criar conhecimento mais rápido e melhor (aprendizado) quando estamos engajados na construção de um produto ou algo externo. Resumidamente: “Quando você cria no mundo você constrói na sua mente”. [...] Quando pessoas constroem coisas no mundo, elas simultaneamente juntam teorias e estruturas de conhecimento em suas mentes. Então esse novo conhecimento permite-lhes construir coisas ainda mais sofisticadas mundo afora, o que rende ainda mais conhecimento, e assim por diante, em um ciclo que se reforça a si próprio (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015, p.85).

Sintetizando o construcionismo, *Kristiansen* e *Rasmussen* afirmam:

Aprender construindo algo que você possa identificar e ter orgulho, e sobre o que você possa pensar: “é nisso que eu sou bom”. Como *Papert* mesmo realçou: “O que aprendemos no processo de construir coisas que nós gostamos penetra muito mais profundamente em nosso subconsciente do que aquilo que qualquer um pode nos dizer” (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015, p.86).

4.1.2 Métodos de Ensino

As metodologias de ensino são compostas por métodos. Os métodos são as diversas formas de se realizar/concretizar o ensino.

Desta feita, aulas expositivas, leituras e interpretações de textos, bem como cursos e treinamentos formais e estruturados, são alguns exemplos de métodos de ensino que integram a metodologia instrutivista, no qual a pessoa tem papel passivo, pois apenas recebe informações.

Métodos de ensino que focam a relação entre a vida do aluno e conteúdo objeto de estudo, que valorizam a interação entre as pessoas durante o processo de conhecimento, integrando a influência do meio ao aprendizado compõem, exemplificadamente, a metodologia construtivista de *Jean Piaget*.

Aprender realizando na prática é um método que integra o construcionismo, pois a pessoa aprende construindo, de fato, o seu próprio aprendizado. Ela é o sujeito ativo do processo de conhecimento.

O ensino, de modo geral, não acompanhou as evoluções ocorridas no Século XXI. O mundo está globalizado, a interação e a integração estão presentes no cotidiano das pessoas. Em todo o mundo, a realidade política, cultural, econômica e social já não são as mesmas de alguns poucos anos atrás.

As técnicas de construção do conhecimento e as metodologias de ensino-aprendizagem precisam acompanhar a evolução tecnológica e, precipuamente, os anseios da sociedade. Transpondo tal fato para ambiente corporativo, necessário se faz adaptar a realidade e a demanda social e individual às necessidades do mercado e das organizações. Haja vista a necessária e obrigatória instituição de programas de integridade e anticorrupção nas organizações, especialmente em virtude do disposto na legislação anticorrupção quanto à efetividade dos programas, imprescindível se faz, portanto, pensar o modo como tais programas serão, eficazmente, incorporados e, continuamente, aplicados nas empresas e instituições públicas e privadas.

A forma de pensar e ensinar embasada no modo cartesiano, linear, disciplinar e quase exclusivamente expositivo não atende as demandas dos profissionais, das empresas e do mercado. É necessário recorrer a métodos que integrem os envolvidos individualmente considerados, e também, os setores e demais partes envolvidas (*stakeholders*, sócios, dirigentes, clientes, fornecedores etc.), sem o qual os programas de integridade e anticorrupção não terão efetividade. E, sem isso, o programa está fadado ao insucesso, ao esquecimento. Por isso, conforme Gabrich:

Nessa nova era, o sistema tradicional de formação e de difusão do conhecimento, do saber, fundamentalmente lógico, matemático e cartesiano, cede todos os dias um pouco de sua importância e de sua significação para outras formas de ensinar, de aprender e de avaliar. Em detrimento do conhecimento nuclear, disciplinar e superespecializado, ganha espaço e relevância a formação holística do saber, baseada na interdisciplinaridade, na pluridisciplinaridade e, sobretudo, na transdisciplinaridade (GABRICH,2013).

A aprendizagem corporativa não se adequa ao ensino linear. Para que o envolvido desperte o interesse em aprender e aplicar o conhecimento, ele precisa participar, integrar o processo de ensino e aprendizagem. Cursos ou treinamentos exclusivamente expositivos geralmente são muito cansativos, não há absorção do conteúdo, e tampouco interesse em captar informação. Além do mais, a ausência da participação do “aluno” em um curso que utiliza, tão somente, técnicas expositivas, não permitem que o envolvido aplique o que lhe foi repassado (e não necessariamente aprendido).

Portanto, entender como se dá o aprendizado corporativo, como o conhecimento pode ser absorvido e aplicado, é de fundamental importância para a efetiva aplicação dos programas de integridade e anticorrupção por todos os envolvidos. Nesse sentido:

O conhecimento é um processo contínuo e cumulativo de informações, conceitos, interações, experiências e contextos sócio, econômicos e culturais. Por isso, “a aquisição e a elaboração do conhecimento se dá no presente, como resultado de todo um passado, individual e cultural”, visando a transcendência e a projeção para o futuro. Assim, a produção de conhecimento pressupõe não apenas a precisão da transmissão de conceitos e finalidades dos temas estudados, mas também a

valorização de experiências passadas, do contexto e das referências culturais. Apesar da sedução geralmente exercida no ser humano pelas ideias e pensamentos supercomplexos, o processo de formação do conhecimento não pode jamais desconsiderar a força das ideias simples, dos pensamentos diretos e, sobretudo, da conjugação entre o discurso teórico e a prática. Sobretudo nos tempos atuais, em virtude do excesso de estímulos e de atividades às quais as pessoas estão normalmente submetidas, a simplicidade objetiva deve ser um balizador do processo de formação e de perpetuação das ideias e do conhecimento. Além disso, é importante reconhecer que “sobreviver depende de uma visão holística da realidade”, e isso exige uma mudança radical que se aplica às formas de ensinar, de aprender, de saber e de fazer (GABRICH, 2013).

O programa integridade nas organizações pode ser inócuo. Isso se dá quando há excelente programa “no papel”, mas, na prática, os profissionais envolvidos não possuem interesse em aprendê-lo e tampouco, conhecimento, para aplicá-lo de fato.

Sendo assim, como preservar e fazer com que os envolvidos absorvam e pratiquem a cultura da empresa, ou seja, como treinar com eficácia? Como gerar conscientização em uma cultura voltada, precipuamente, para os cursos eventuais e formais?

Com mais de 30 anos de experiência internacional em aprendizagem e desenvolvimento, Charles Jennings afirma que o treinamento não é mais suficiente. O ambiente de negócios está ultrapassando a abordagem tradicional do “treinamento” no desenvolvimento de capacitação (JENNINGS, 2012, p. 1).

A questão do treinamento, ou, mais acertadamente, a forma de se construir e sustentar a aprendizagem para efetivamente mudar a cultura organizacional é uma necessidade e pode constituir-se em um diferencial das empresas nos tempos atuais, especialmente no que diz respeito aos programas de integridade e anticorrupção. Para isso, é preciso evoluir, mudar o modelo mental predominante acerca do modo como as pessoas ensinam e aprendem dentro das organizações.

Nesse sentido, colaciona-se os ensinamentos de Charles Jennings, em artigo intitulado de “A verdade sobre os treinamentos”:

Para muitos especialistas em Recursos Humanos (RH), o treinamento é um componente certo e inquestionável em toda estratégia de aprendizagem. Quer implantar uma nova gestão de recursos ambientais ou um sistema de gestão de relacionamento com o cliente? É necessário treinamento. Novos processos para implantar? É necessário treinamento. Entretanto, o aprendizado corporativo e o desenvolvimento de capacitação precisam evoluir. Para uma organização que esteja buscando se manter competitiva, o treinamento convencional não é mais suficiente. O aumento da complexidade e a grande velocidade das mudanças no mercado atual simplesmente estão superando o treinamento e as lacunas estão aparecendo. Os gerentes de RH precisam ampliar suas mentes e mudar a cultura de treinamento de suas organizações, para criar estratégias de treinamento modernas e bem-sucedidas e se voltar às quatro falhas do treinamento tradicional (JENNINGS, 2012, p. 1).

A cultura do treinamento empresarial existente está focada, basicamente, nos cursos estruturados e formais, com aulas expositivas teóricas (e cansativas). Esse método além de ineficaz (quando utilizado isoladamente), tem custos elevados. Nesse sentido:

Na Austrália, mais de meio bilhão de dólares é gasto a cada ano com treinamento. É uma quantia enorme em qualquer idioma, especialmente para aqueles que entendem que muito do treinamento falha ao passar o real valor do dinheiro. A evidência e a lógica representam impedimentos no caminho do treinamento e, mesmo assim, muitas organizações continuam a ignorar os avisos e persistem sem considerar alternativas disponíveis que são mais eficazes e geram um menor custo. Isso cria a questão “por que é fundamental oferecer bagagem teórica quando as empresas querem melhorar o desempenho da mão de obra? ” Há duas razões importantes para a resposta na formação teórica. Primeiramente, alguns gerentes de RH simplesmente operam dentro de sua zona de conforto. Eles sempre seguiram esse modelo de formação e temem uma mudança, por não abrir suas mentes para níveis mais elevados na empresa e para a atenção a ser dada a seu próprio departamento.

Os gerentes de negócios pedem um curso e simplesmente são atendidos – ninguém realmente avalia a verdadeira causa dos problemas que a formação tenta resolver, ninguém percebe as decorrências do desempenho (embora todos avaliem o nível de “satisfação na formação”) e ninguém está preocupado com os resultados. Essa mentalidade em formação está arraigada na maioria das empresas. A segunda razão de a formação teórica tornar-se o foco principal é as incertezas quanto a abordagens alternativas – se a formação teórica for eliminada ou utilizada em nível limitado, o que a substituirá? (JENNINGS, 2012, p. 2).

Outro ponto a considerar nos treinamentos empresariais habituais é a sobrecarga de informações, que geralmente é uma importante causa da falha na formação. De fato, a capacidade de absorção de conteúdo pelo cérebro é limitada, e tal fato geralmente não é considerado nas abordagens dos treinamentos estritamente formais. Nessa linha:

Para começar a entender melhor as alternativas, é necessário, primeiramente, compreender o que não funciona com a abordagem atual. Desde 1885, quando a pesquisa de Hermann Ebbinghaus revelou o logaritmo da “curva de esquecimento”, sabemos que a capacidade do cérebro de absorver e reter uma grande quantidade de informação é limitada. O treinamento formal para tarefas e processos detalhados, que são realizados antes da necessidade real de empreendimento, tem mostrado ser inútil e falho de várias formas. A primeira falha na abordagem da educação tradicional é a sobrecarga de informação. Muitos cursos de formação são centrados no conteúdo e contêm muito mais informações que um funcionário poderia memorizar. É comum participar de cursos com apresentação de 200 a 300 slides no PowerPoint em apenas dois dias. Os participantes não se lembrarão de quase nada e não terão vontade de abrir novamente o manual com as informações (JENNINGS, 2012, p.2-3).

A ausência de prática é outra falha na abordagem do “treinamento” empresarial. Teoria e prática devem sempre estar alinhados, caso contrário a abordagem exclusivamente teórica não é eficaz. Nessa senda:

O segundo problema com a abordagem da formação teórica é o seu foco na memória de curto prazo, ao invés de preocupar-se com a de longo prazo. Ebbinghaus e muitos outros pesquisadores vêm mostrando, nos últimos 120 anos, que, a partir do momento em que o funcionário sai da sala de aula, ele começa a esquecer. Se você ainda não passou pela experiência de pedir suporte técnico mesmo antes de o treinamento ter encerrado, observe a pesquisa de Harold Stolovitch e Erica Keeps.

Sua pesquisa demonstra que a prática e o reforço são a chave para construir a mudança no comportamento para reter novos padrões na memória de longo prazo. A prática é necessária para as pessoas produzirem bem o seu trabalho. Infelizmente, a maioria dos sistemas, processos e treinamentos que são atualmente propostos oferece apenas oportunidades de prática superficial. Geralmente, não há tempo suficiente para a prática, uma vez que há muito pouco conhecimento a ser transferido ou não há acesso prévio ao sistema/produto que será implantado; além disso, qualquer prática que

ocorra está desvinculada do sistema de treinamento ou acontece em um simples ambiente de simulação (JENNINGS, 2012, p.3).

Os treinamentos empresariais com foco exclusivo na teoria não operam reações efetivas de mudança. É preciso treinar para motivar, para mudar o comportamento. Ao adquirir competências, habilidades, conhecimento e, precipuamente, consciência, conseqüentemente, haverá melhora do desempenho e gerará os efeitos pretendidos. Nesse sentido:

A terceira falha na abordagem da formação teórica é a falta de consideração com a própria mudança e o volume de informação. Sabemos que a informação de que precisamos em nosso trabalho aumenta a passos rápidos, enquanto a maioria das informações que temos se esvai na mesma proporção. Quantas vezes percebemos que um processo mudou assim que foi implantado? Quantas alterações enfrentamos ao longo da vida? (JENNINGS, 2012, p.3).

Ignorar as alternativas existentes é, também, um grave erro nos treinamentos empresariais costumeiros. A educação exclusivamente instrucionista não é eficaz. É necessário ampliar as possibilidades, conjugar as opções existentes na educação formal e informal:

A quarta e última falha na abordagem da formação teórica é o fato de ignorar alternativas. O poder da educação informal é único. Sabemos que aproximadamente 80% da educação não acontece em ambientes de treinamento formal, mas informalmente, no ambiente de trabalho. A aprendizagem vem com a experiência, a prática e a interação com as pessoas. Nós aprendemos perguntando ao chefe, conversando com os colegas, buscando informação, observando um especialista desempenhar uma tarefa ou ajudando a resolver problemas (JENNINGS, 2012, p.3-4).

É preciso estar atento às novas realidades. O ensino deve evoluir, as possibilidades informais são inúmeras, principalmente com uso da tecnologia e internet. Ademais, o conhecimento desenvolvido por práticas diárias é muito mais eficaz. O aprendizado não é algo desagregado do trabalho. Pelo contrário, conhecimento se adquire no trabalho, executando-o. Consoante Charles Jennings: “aprender é trabalhar” (JENNINGS, 2012). Embasando esse entendimento:

Marc Prensky afirma que “muitos professores veem a educação como uma forma de preparar os jovens para o passado, e não para o futuro” (PRENSKY, 2008.) Seguindo essa mesma linha, muitos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (L&D) continuam estabelecendo suas estratégias e soluções com base em um contexto que está prestes a desaparecer.

O profissional do século XXI sente cada vez menos vontade – e até mesmo necessidade – de deixar seu lugar de trabalho para aprender. Sua exigência é que seu contexto profissional se torne um, senão o principal, lugar para o desenvolvimento pessoal. Na verdade, são muitos os que estão percebendo que o trabalho está virando sinônimo de aprendizagem e que a aprendizagem está se tornando parte do trabalho (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.2).

Novas realidades, novos contextos, novas necessidades e, principalmente, novos interesses. O que o profissional do século XXI deseja?

O profissional do século XXI deseja uma verdadeira integração entre o treinamento e seu trabalho no que diz respeito a tempo, local e ação. O trabalho deve oferecer as

oportunidades para o desenvolvimento, e a capacitação deve estar diretamente relacionada às atividades de trabalho. Além disso, a aprendizagem deve ocorrer independentemente de tempo e espaço e, sobretudo, quando for necessária. Trata-se de uma mudança de perspectiva que vai de uma aprendizagem feita eventualmente para uma que corresponda às necessidades do contexto (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.7).

O volume de informações hoje acessíveis é cada vez mais crescente. Qualquer dúvida ou conhecimento desejável é possível sanar ou obter a um clique, a qualquer momento e em qualquer local do mundo.

Nesse sentido:

Entre a criação do mundo e o ano de 2003, existiam cinco exabytes de informações. Hoje, criamos diariamente a mesma quantidade de informação. Vocês entendem agora por que é tão difícil atuar no setor de informação? Considerando que, atualmente, a maioria desses dados é criada diretamente pelos usuários, é possível mensurar o impacto presente e, principalmente, futuro das novas tecnologias em nosso cotidiano. É o que prevê Andreas Weigend, ex-diretor de pesquisa da Amazon, em maio de 2009, no blog da Harvard Business Review: (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p. 7). O volume de dados em 2009 será equivalente ao que foi produzido entre o início da história da humanidade e o ano de 2008. Essa sobrecarga é mais crítica do que nunca. É nosso dever nos questionar sobre as implicações, obviamente, em termos de marketing, mas, de forma mais abrangente, sobre nossa relação com a informação (WEINGEND, 2009).

A retenção, pura e simples, de informação não é, portanto, tão primordial nos dias atuais. Devemos transpassar da informação à ação. Segundo John Selly Brown, ex-diretor de pesquisa da Xerox Parc, *Deloitte Center for the Edge*, “no que se refere à informação, passamos atualmente de um sistema de estoque para uma lógica de fluxo” (BROWN, 2000).

O saber está relacionado à ação de buscá-lo constantemente: “Em um mundo de constante transformação, a única vantagem competitiva reside no fato de aprender, desaprender e reaprender continuamente” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.17).

Enfatizando esse entendimento acerca da aquisição e retenção do conhecimento:

Fala-se cada vez mais a respeito de uma formação fundamentada na ação em oposição a uma que tem como base a aquisição e a retenção do saber. Essa escolha é explicada: pelo fluxo crescente de informações com o qual os profissionais devem lidar diariamente; pelo fato de que essas informações estão disponíveis de forma não estruturada; pela velocidade com que essas informações deixam de ser relevantes. Dessa forma, torna-se quase impossível manter bibliotecas de conteúdos atualizadas. A solução não reside mais no fato de aprender mais, mas, na verdade, saber menos e encontrar a informação pertinente no momento em que ela se faz necessária (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p. 17).

Desempenho é sinônimo de ação, de execução. E o que se espera do profissional? Um excelente desempenho! Portanto, “o desempenho é fruto da ação e não do conhecimento guardado na cabeça” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p. XX).

No mundo globalizado, de informações acessíveis e fartas, no qual todas as pessoas estão conectadas, o que torna o conhecimento mais eficaz? Como o cérebro pode ser trabalhado mais eficientemente?

Em um mundo dinâmico e repleto de informação, torna-se mais eficaz saber onde encontrar a informação do que tentar memorizar o máximo. O conceito de cérebro foi ampliado e recebeu um aspecto mais comunitário e potencialmente colaborativo (“*outboard brain*”). Sua aparição está em oposição ao cérebro individual diretamente ligado com a memorização (“*inboard brain*”) (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.18).

John Selly Brown e seus coautores descrevem esse novo desafio de saber agir recorrendo acertadamente aos conhecimentos disponíveis em detrimento de reter conhecimento puro e simplesmente:

Hoje, para chegarmos ao sucesso, precisamos renovar constantemente nosso estoque de conhecimento participando de ‘fluxos’ de informação relevantes, que sirvam como conhecimento para cada sujeito com o qual interagimos. Esses fluxos surgem e se desenvolvem em ambientes que privilegiam uma colaboração fluida e eficaz entre os indivíduos (BROWN *et al*, 2010).

Assim como as informações estão acessíveis a todo tempo e em todo lugar, integrando a vida das pessoas sem separação, o treinamento empresarial (especialmente aquele voltado para a anticorrupção) deve integrar a rotina do trabalho. O treinamento deve ser prático, habitual e integrado ao ambiente laboral. Salas de aula, cursos fora do contexto do trabalho, informações e situações alheias ao trabalho não são eficazes para que ocorra mudança da cultura organizacional.

Acerca do aprendizado descontextualizado, ressalta-se:

Além disso, deslocar os sujeitos do seu contexto profissional para um espaço específico para a aprendizagem é apenas plausível em situações de integração, de uma nova função ou de circunstâncias de mudança rápida e profunda. À parte disso, a representação da formação como a melhor maneira de aprender uma nova atividade ou como algo sem vínculo algum com o trabalho deve ser descartada. Em última análise, é necessário construir soluções educacionais partindo do princípio de que o treinamento faz parte do trabalho, assim como o trabalho faz parte do treinamento: trabalhar é sinônimo de aprender. Para consolidar essas mudanças, os profissionais de treinamento precisam exercer o papel de facilitador, mediador e promotor da aprendizagem informal e social (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.18).

Portanto, o volume de informações não é cerne da questão no ensino organizacional. A questão pedagógica é o que importa, ou seja, como ensinar e como aprender de forma eficaz. Na resolução desse questionamento, aliar atividades formais e informais, dando oportunidade à prática no ambiente do trabalho é uma via satisfatória. Assim:

Mas as implicações para o desenvolvimento de competências não estão centradas apenas no que concerne ao volume. A maior parte das informações que se consome diariamente chega de maneira desestruturada e em formatos em constante evolução, sem mencionar o curtíssimo tempo da duração de vida dessas informações. Em nosso ambiente de trabalho, portanto, não é uma questão de gerar informações em larga escala, mas de selecionar as que são pertinentes para o momento. Transpondo para a

área de Treinamento e Desenvolvimento, isso corresponde ao fato de que boa parte do conhecimento pode estar desatualizada antes mesmo de ser explorada em campo. Ademais, esse mundo submerso em informações propõe uma maneira totalmente diferente para a assimilação das competências no contexto de trabalho. Os profissionais de treinamento devem utilizar cada vez mais meios pedagógicos adaptados a um mundo em que o mínimo de informação se faça disponível com um simples clique de mouse. Por conseguinte, o principal desafio para esses profissionais consiste em superar práticas centradas na formalização e na transmissão do conhecimento e adotar abordagens dinâmicas que facilitem o acesso ao saber (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.8).

Os desafios enfrentados pelas empresas são vários. Evoluir é uma necessidade, questão de sobrevivência. Até mesmo o modo de organização do trabalho mudou, e continua mudando freneticamente. Por que não mudar o modo de treinar?

A organização do trabalho também passou por mudanças radicais. É um fato particularmente visível nos segmentos que contam com mais profissionais do conhecimento. A reviravolta causada pelas tecnologias móveis derrubou as fronteiras existentes entre espaço e tempo. Instantaneidade e conexão permanente dissolveram a barreira entre vida profissional e pessoal. Quanto ao trabalho, este se transformou em uma “bolha” com capacidade de locomoção entre casa, quartos de hotel, meios de transporte, escritórios de clientes e parceiros. Para completar a cena, convém acrescentar que esses profissionais estão lidando com um maior grau de complexidade e fazendo mais uso do conhecimento proveniente da experiência em seu dia a dia de trabalho. Essas profundas e rápidas transformações exigem que os responsáveis por treinamento repensem suas abordagens para o desenvolvimento de novas competências. Em outras palavras: Novas abordagens de treinamento e desenvolvimento que sirvam para um novo mundo profissional (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.8-9).

Para que a empresa desenvolva o capital humano adequado à cultura organizacional ela deve conquistar novos territórios de aprendizagem. A aprendizagem informal tem maior preponderância em treinamentos eficazes.

O modelo 70.20.10 não tem a pretensão de fixar os percentuais de forma inarredável. Os percentuais (70%, 20% e 10%) são apenas estimados, sugestivos da predominância de cada esfera do aprendizado (construcionismo, construtivismo e instrucionismo,). É preciso ter visão global das atividades, agregar atividades formais e informais não favorecendo a preponderância absoluta das atividades formais, que por sugestão do método 70.20.10 deve ter o menor percentual de incidência (10% de atividades que envolvam o instrucionismo). Apesar da variação dos índices em termos numéricos, o que importa é a prevalência das atividades informais, da realidade prática vivenciadas no contexto do aprendizado aliado ao trabalho (construtivismo (20%) e construcionismo (70%)). Nesse sentido:

Pesquisas realizadas nesses últimos anos mostram que a maior parte das competências profissionais que se adquire ocorre de maneira informal, mais no trabalho do que em sala de aula. Esses resultados exigem novas reflexões acerca das práticas de desenvolvimento do capital humano.

Em um livro publicado em 2006, Jay Cross, especialista renomado em aprendizagem informal, cita uma quantidade considerável de estudos que confirmam essa tese. Mesmo que o valor possa variar de uma publicação para outra, atualmente existe um

consenso de que aproximadamente 80% do desenvolvimento de competências profissionais acontecem de maneira informal. Os 20% restantes são resultados de iniciativas mais estruturadas de treinamento. Com base nesses dados, Jay Cross questiona, obviamente, os motivos que fazem com que 80% do orçamento sejam destinados à formação mais estruturada. Ele defende a necessidade de uma redistribuição dos recursos que seja coerente com as conclusões dos estudos, para que, assim, seja possível otimizar a formação profissional (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p. 14).

Esse conceito relaciona-se ao pensamento de Peter M. Senge, precursor dos estudos acerca da aprendizagem organizacional, autor do livro “A quinta disciplina. A arte e a prática da organização que aprende”, no qual aborda o pensamento sistêmico. Para esse autor:

O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente (SENGE, 2017, p. 39).

De acordo com citado autor, existem cinco disciplinas essenciais a serem postas em prática em uma “organização que aprende” (SENGE, 2017), sendo elas: domínio pessoal, modelos mentais, objetivos comuns, aprendizado em grupo e a quinta disciplina, que é o pensamento sistêmico (SENGE, 2017).

Nesse sentido, segundo Peter M. Senge:

É vital que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto. Isso é desafiador, pois é muito mais difícil integrar novas ferramentas do que simplesmente aplica-las separadamente. Mas as recompensas são enormes.

Por isso o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Impede-as de serem truques separados ou o mais recente modismo para mudança organizacional. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. Ampliando cada uma das outras disciplinas, o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo (SENGE, 2017, P. 46/47).

O método 70:20:10 adequa-se à mudança de modelo mental necessária para que a empresa seja uma “organização que aprende” (SENGE, 2017), tendo em vista a estrutura holística que o método propõe e o predomínio da realidade prática contextualizada, coadunando, pois, com pensamento sistêmico:

O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de “fotos instantâneas”. É um conjunto de princípios gerais – destilados ao longo do século 20, abrangendo campos tão diversos quanto as ciências físicas e sociais, a engenharia e a administração. [...]

Hoje, o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tornamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade. Talvez, pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar. Certamente a escala de complexidade é sem precedentes. Tudo à nossa volta é exemplo de “colapsos sistêmicos” – problemas como o aquecimento global, a diminuição da camada de ozônio, o tráfico internacional de drogas e o déficit comercial e orçamentário norte-americano –, problemas que não

possuem uma simples causa local. Da mesma forma, as organizações também entram em colapso, apesar da inteligência individual e dos produtos inovadores, pois elas são incapazes de reunir suas diversas funções e talentos para criar um todo produtivo.

A complexidade pode facilmente minar a confiança e a responsabilidade – como no frequente refrão, “É tudo muito complexo para mim” ou “Não posso fazer nada. É o sistema”. O pensamento sistêmico é o antídoto para essa sensação de impotência que muitas pessoas sentem ao entrar na “era da interdependência”. O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver as “estruturas” subjacentes às situações complexas e para discernir entre mudanças de alta e de baixa alavancagem. [...]. Para fazer isso, o pensamento sistêmico oferece uma linguagem que começa com a estruturação do modo como pensamos.

Chamo o pensamento sistêmico de a quinta disciplina porque ele é a pedra fundamental conceitual subjacente a todas as cinco disciplinas descritas [...]. Todas envolvem uma mudança de mentalidade, de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas impotentes para considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro. Uma vez que sejam colocadas em prática, sem o pensamento sistêmico, não há nem incentivo e nem os meios para integrar as disciplinas de aprendizagem. O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito de seu universo (SENGE, 2017, p. 127-129).

A seguir, o trabalho adentrará na explicitação do método 70:20:10, tendo como referencial teórico, precipuamente, os ensinamentos de Charles Jennings³.

4.2 MÉTODO DE APRENDIZAGEM 70.20.10

O método de aprendizagem 70:20:10 é instrumento hábil a compatibilizar a instituição e manutenção dos programas de integridade e anticorrupção de forma efetiva. Por meio dele, é possível que os envolvidos aprendam de forma consciente e eficaz, tornando-se capazes de aplicarem de maneira natural e informal o conteúdo dos programas às suas rotinas profissionais, efetivando a mudança comportamental e cultural que os planos de integridade e anticorrupção almejam.

O método 70:20:10 corrobora com a necessária mudança do modelo mental existente nas empresas, que geralmente ainda lançam mão, basicamente, de cursos e treinamentos

³ “Charles Jennings é dirigente da Duntroon Associates, empresa britânica de consultoria especializada em gestão e desempenho de treinamento. Atuando nas dimensões teóricas e práticas, é autoridade nas áreas de desenvolvimento do capital humano, de gestão de mudança e de aprimoramento do desempenho do treinamento. Entre 2002 e 2008, foi diretor de treinamento na Reuters e Thomson Reuters. Desenvolveu e conduziu dispositivos de formação para os 55 mil colaboradores do grupo e ficou responsável por determinar a média de desempenho e de impacto dessas ações.

Diretor do centro nacional de treinamento em rede no Reino Unido e professor na Southampton Business School, Charles Jennings também realizou trabalhos do mais alto nível com empresas internacionais. Foi avaliador das iniciativas de treinamento, desempenho e e-commerce da Comissão Europeia e participou dos comitês de direção para entidades internacionais de treinamento.

Dotado de uma experiência extremamente rica, Charles possui domínio sobre os múltiplos aspectos do treinamento, do ponto de vista da empresa ou do formador. Foi responsável pela concretização de várias abordagens visando à produtividade e ao desempenho das políticas de gestão de talentos. (JENNINGS, Charles; WARGNIER, Jérôme. 70:20:10 - Explorando os Novos Territórios de Aprendizagem. CrossKnowledge. 2014).

eventuais, expositivos, ineficientes e exaustivos. Indica, não de maneira rígida, mas orientando que as metodologias devem, todas, estarem presentes no processo de aprendizagem, pois nenhuma deve prevalecer de modo absoluto. Entretanto, o método 70:20:10 prediz o quanto deve preponderar cada metodologia. Assim, ele indica que 70% das atividades de aprendizagem deve abarcar a metodologia construcionista, 20% a construtivista e 10% a instrucionista, ressaltando que a estrutura é holística.

Desta feita, o ensino instrucionista, com base em aulas formais e estruturadas, não deve prevalecer de modo absoluto. O método 70.20.10 não dispensa as atividades instrucionistas, porém ressalta que elas devem absorver o menor número de atividades.

Paulo Freire, valida essa concepção e nos esclarece o motivo pelo qual as atividades instrucionistas, apesar de importantes, não devem prevalecer de modo absoluto no ensino:

[...] ensinar não é transferir conteúdo a ninguém, assim como aprender não é memorizar o perfil do conteúdo transferido no discurso vertical do professor. Ensinar e aprender tem que ver com o esforço metodicamente crítico do professor de desvelar a compreensão de algo e com o empenho igualmente crítico do aluno de ir entrando como sujeito em aprendizagem, no processo de desvelamento que o professor ou professora deve deflagrar (FREIRE, 2015, p. 116).

O método 70:20:10, portanto, integra as três metodologias de ensino (instrucionismo, construtivismo e construcionismo) e prediz que a aprendizagem não ocorre de forma efetiva quando o aprendiz tem postura passiva. Para que o aprendizado efetivamente ocorra, é necessário criar possibilidades, objetivos e problemas relacionados com o dia a dia das pessoas e da organização, para que estes possam ser estruturados e/ou solucionados pelos envolvidos que, ativamente, desenvolvem, de forma individualizada, o aprimoramento cognitivo, o raciocínio lógico, a argumentação, o julgamento e a estruturação do pensamento. Paulo Freire corrobora esse entendimento pois, para ele: “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção” (FREIRE, 2015, p. 24).

Portanto, o método de aprendizagem em foco é capaz de propiciar às organizações um caminho que possibilita aplicar de forma contínua na cultura organizacional eficientes programas de integridade e anticorrupção, vez que o ensino tradicional - ainda muito presente nos cursos e treinamentos empresariais - não se mostra capaz de mudar a conduta dos envolvidos. Nesse sentido:

Os fatores que influenciam a natureza mutável das organizações significam que fontes alternativas de aprendizado, muitas delas muito mais táticas, precisam ser implantadas em todos os níveis da organização.

Qualquer tentativa de satisfazer essas necessidades por meio do aprendizado formal por si só quase inevitavelmente criará um gargalo, o que, por sua vez, limita o desenvolvimento organizacional em termos de alcance e velocidade. Grande parte do aprendizado deve *ser just-in-time* para satisfazer o fato de que existe uma estreita janela de oportunidade na qual se pode desenvolver competência e capacidade e

fornecer alto desempenho antes que a organização precise passar para a próxima iteração.

O "aprendizado de atração" ocorre quando você tem acesso a recursos e pessoas que o ajudam a aprender sob demanda. O "aprendizado de atração" ocorre *just-in-time*, não apenas no caso (70.20.10 FORUM, 2015, p.273, tradução livre)⁴.

Por meio desse instrumento integrativo, que é o método 70.20.10, focado na aprendizagem organizacional prática, individual e informal, os colaboradores assimilam uma postura ativa diante dos objetivos e dos problemas que lhe são apresentados nos planos teóricos e práticos, a fim de minimizar os riscos legais, éticos, da corrupção e os atrelados à reputação, disseminando na rotina organizacional a cultura da integridade.

O ensino, a aprendizagem e, precipuamente, o modo de pensar, seja na área científica ou em cursos e treinamentos seguem ainda hoje, essencialmente, a lógica cartesiana, ritualística, formal, disciplinar, fracionada e linear.

Por isso, o método 70:20:10 se apresenta como uma opção à quebra desse paradigma. Trata-se de uma realidade e uma necessidade nas organizações. As pessoas envolvidas na cultura organizacional, bem como em qualquer área do ensino e aprendizagem, clamam por novos estímulos, metodologias e métodos de ensino e de aprendizagem em cujo contexto elas estejam inseridas.

Metodologias e métodos integrativos, participativos, mais informais, transdisciplinares e estabelecidas fortemente no dia a dia dos envolvidos, de forma contínua, geralmente são os mais eficazes e atrativos. Cursos, aulas e treinamentos exclusivamente expositivos não se adequam mais às demandas, não só porque as pessoas não absorvem tudo o que é exposto por meio do método tradicional, mas porque no mundo globalizado, tecnológico e de rápidas mudanças, o atual modelo mental de ensino-aprendizagem não se mostra adequado, atrativo e eficiente. E isso é mais evidente ainda no ambiente corporativo.

O modelo 70:20:10 é mundialmente conhecido e, inclusive, realidade em empresas que lançam mão desse conceito para desenvolver seus profissionais, visando diferentes objetivos, tais como: melhorar resultados de vendas e marketing, incentivar a inovação e manter equipe de alto desempenho, dentre inúmeras outras possibilidades.

⁴ “The factors influencing the changing nature of organisations means that alternative sources of learning, many of them much more tactical, need to be deployed across all levels of the organisation. Any attempts to meet these needs through formal learning alone will almost inevitably create a bottleneck, which in turn limits organisational development in terms of both scope and speed. Much of the learning must be just-in-time in order to satisfy the fact that there is a narrow window of opportunity in which to build competence and capability and to deliver high performance before the organisation needs to move on to the next iteration. *‘Pull learning’ occurs when you have access to resources and people who help you learn on demand. ‘Pull learning’ occurs just-in-time, not just-in-case” (70:20:10 FORUM. *70:20:10 Framework Explained*. Fast Pencil: Second Edition. 2015).

A partir da década de 1960, no *Center for Creative Leadership* (CCL), Morgan McCall e outros pesquisadores iniciaram estudos e pesquisas sobre o modelo de aprendizagem e desenvolvimento, que somente posteriormente ficou conhecido como 70:20:10. Demonstrou-se que os empregados adquirem a maior parte de seus conhecimentos e habilidades no local de trabalho e através dos outros colegas. Nesse sentido, em 1996, no livro “*The Career Development Architect Planner*” os autores Michael M. Lombardo e Robert W. Eichinger publicaram os dados do estudo realizado no CCL, com fulcro em uma pesquisa com gerentes de alto desempenho. Neste estudo, restou demonstrado que gestores bem-sucedidos e eficazes têm os seus conhecimentos oriundos, basicamente, de ações informais (90%), assim distribuídas: 70% da execução tarefas práticas, 20% da discussão e solução de dúvidas com outras pessoas e 10% com treinamentos formais (BIECH, 2016, p.58-60).

No que pertine à origem do modelo 70:20:10 e sua definição:

O modelo 70:20:10 tem origem em pesquisas de caráter empírico e investigações. Sua principal asserção é a de que o processo de aquisição de competências profissionais por adultos ocorre de maneira muito mais significativa no contexto de trabalho do que em salas de aula.

Morgan McCall e seus colegas do *Center for Creative Leadership*, na Carolina do Norte, formalizaram esse modelo depois de um estudo realizado com um grupo de gestores experientes. Eles alegaram que 70% de suas competências são provenientes de missões mais delicadas, 20% de interação com outros profissionais – principalmente com seus superiores – e 10% de treinamentos e estudos pessoais. Em seguida, outros pesquisadores e profissionais apoiaram-se nessa base para construir a definição atual do modelo (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.23-24).

Entre 2002 e 2008, Charles Jennings, autor do livro: “*70:20:10 Framework Explained: Creating High Performance Cultures*”, aprofundou o modelo e o implementou na empresa Thomson Reuters, quando era o responsável pela área de aprendizagem de 55 mil trabalhadores, no cargo de Diretor Geral de Conhecimento.

Consoante o citado autor, a proposta do método 70:20:10 é a seguinte:

O modelo 70:20:10 não é uma regra ou uma teoria de aprendizagem. É um modelo, ainda pouco explorado pela maioria das organizações que propõe uma nova abordagem para explorar 100% do potencial de aprendizagem de cada indivíduo. Obriga-nos, por isso, a repensar os processos de formação e este referencial nos sugere é saber que temos outras formas e oportunidades para preparar e incentivar os colaboradores a focar na transferência do que aprenderam para o seu dia-a-dia de trabalho. Este referencial desafia as empresas a pensar noutras formas de tirar partido dos seus processos de formação e desenvolvimento, adequando-os às pessoas que têm na sua empresa por forma a tornarem-se organizações mais competitivas (JENNINGS, 2016, p.38).

Como já explanado, o modelo 70:20:10 surgiu em meados dos anos 1990 com o trabalho de Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo, do *Centre for Creative Leadership*,

na Carolina do Norte (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.15). Ele se impôs “como um axioma das estratégias de desenvolvimento do capital humano” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.15) em diversas empresas e em números crescentes a cada ano. A título de exemplo, pode-se citar: “Sun Microsystems, Goldman Sachs, Nokia, Maersk, Mars, Bank of America, Coca-Cola, Microsoft, HP, Wal-Mart, Reuters, American Express, Caterpillar” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.15).

Charles Jennings e Jérôme Wargnier afirmam que o método 70:20:10 tem por base o fato de que “os gerentes bem-sucedidos atribuem a aquisição de suas competências a: 70% de missões difíceis e desafios profissionais; 20% vindo de colegas e superiores; 10% à formação tradicional e leituras (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.15).

O modelo não é rígido e inalterável, algo fechado. Sua pretensão “é validar o fato de que a aprendizagem não é propriedade apenas da formação estruturada e tradicional” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.15), independentemente do modo como se realiza, seja “de forma presencial, seja por meio de salas virtuais ou cursos de *e-learning*” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.15).

Realmente, o desenvolvimento do capital humano exige estratégias capazes de desenvolverem competências, habilidades e ser capaz de gerar mudanças efetivas. Assim, necessário se torna que o aprendiz enxergue propósito no que faz e, para tal, o referido método em muito contribui. Isso porque a aprendizagem, quando ocorre no meio laboral, de acordo com a capacidade humana de efetivamente aprender e aplicar, acaba sendo o diferencial no mercado e no mundo contemporâneo, onde o que vale não é a capacidade de reter informações, mas a de por em prática aquilo que a pessoa realmente sabe. Por isso, especialmente nas organizações, a aprendizagem deve ser prática, informal e desenvolvida de acordo com o meio e com as capacidades humanas disponíveis.

Trabalhar é aprender e aprender é trabalhar, pois o contexto no qual ambos estão inseridos é único. Nessa seara:

A aprendizagem não pode e não deve ser vista como uma atividade isolada, segmentada e sem relação com o ambiente e com o cotidiano profissional. Trabalho e formação se juntam e se entrelaçam, e o modelo 70:20:10 oferece um quadro para se refletir além dos parâmetros curso/aula/percurso, abordando o âmbito completo: formação, troca de informação e desenvolvimento em contexto profissional (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.16).

Charles Jennings, em entrevista à Revista *Human Resources* de Portugal, sintetizou o desafio das empresas no processo de aprendizagem dos seus colaboradores ao utilizarem o método 70:20:10:

Este referencial desafia as empresas a pensar noutras formas de tirar partido dos seus processos de formação e desenvolvimento, adequando-os às pessoas que têm na sua empresa por forma a tornarem-se organizações mais competitivas. As organizações terão de se preparar para um tempo em que cada colaborador, autonomamente, será chamado a responsabilizar-se pelo seu próprio percurso de aprendizagem e disponibilizarem-se para promover o desenvolvimento individual, focando-se na pessoa e não na sua função (JENNINGS, 2016, p. 38).

O método 70:20:10, bastante simples, com abordagens rápidas, consistentes e focado no indivíduo aprendiz, demonstra que a aprendizagem mais eficiente dos empregados se dá quando ela é parte integrante da rotina de trabalho, e não alheio ao ambiente laboral. Esse pensamento vem solucionar a atual demanda tendo em vista a mudança dos paradigmas no mundo empresarial. Nesse sentido:

No mundo contemporâneo, com a mudança dos paradigmas no mercado de trabalho, o aprendizado informal e social estão se sobrepondo a educação formal — tanto na facilidade de acesso quanto no fluxo de informações. No ambiente de trabalho, o aprendizado informal é uma combinação da ação individual com a ação coletiva. O colaborador aprende através de *coachings*, *job rotations*, participando de grupos ou fóruns ou, ainda, ao ouvir *podcasts* ou assistir vídeos educativos. O modelo 70:20:10 de aprendizagem possui premissas condizentes com as principais tendências de RH, pois tem o seu papel centrado no desempenho — a execução e os resultados do trabalho são essenciais ao aprendizado. Além disso, acompanha as atualizações científicas, estimulando o uso da Internet e plataformas *online* da empresa para a realização de cursos e até mesmo para interação com outras pessoas. Pode-se dizer que o modelo 70:20:10 oferece uma estrutura com custos reduzidos, quando comparado a estruturas baseadas apenas em treinamentos formais (LEITE *et al*, 2015, p.11).

Em obra intitulada: “ A verdade sobre o treinamento”, Charles Jennings defende que a mudança de pensamento é o ponto inicial para resolver o problema do treinamento tradicional, focado na formação teórica (JENNINGS, 2012).

Consoante doutrina o citado autor:

Bem, o primeiro passo para adotar uma abordagem mais efetiva na capacitação é uma mudança de pensamento. O foco está em não apenas oferecer uma solução mais conveniente, mas resultado, desempenho e eficiência, principalmente nestes tempos de contenção de custos. Isso requer do Departamento de RH um trabalho mais próximo aos gerentes de Negócios, para perceber os problemas causados pelo desempenho de seus subordinados, identificar possíveis soluções e assumir a responsabilidade conjunta onde o suporte de aprendizagem e o desempenho estiverem envolvidos. A solução efetiva depende de cada cenário e todas as opções devem ser consideradas. Os profissionais de RH e de treinamento que estiverem preparados para pensar além, questionar, abrir espaço para soluções criativas e novas tecnologias, perceberão que as alternativas para cursos e currículos são abundantes:

- » treinamento informal em situação de trabalho supervisionado será considerado efetivo na melhoria do desempenho;
- » *wikis*, *blogs*, *podcasts* e *videocasts* podem ser utilizados para dar suporte e promover a aprendizagem no momento exato;
- » grupos de prática e almoços rápidos com debates com especialistas são utilizados com sucesso por empresas com visão de futuro (JENNINGS, 2012, p.4).

A abordagem de desenvolvimento em tela enfatiza que a aprendizagem organizacional deve ser dividida em três grupos, compondo abordagens híbridas e com pesos diferenciados, que explora 100% do potencial de aprendizado do indivíduo, equipe e da organização, assim organizados: 70% aprendizagem experiencial no contexto do trabalho, 20% aprendizagem social e 10% aprendizagem formal.

Para explorar 100% da instrução, o método aduz que 70% do conhecimento se efetiva por meio do aprendizado consigo mesmo: a aprendizagem é experiencial, provém da realização de atividades e solução de problemas no próprio local de trabalho. Os 20% diz respeito à aprendizagem social: que se dá ao interagir com os demais empregados no ambiente laboral, é o aprendizado com o outro. Sendo que apenas 10% se efetiva com os cursos, treinamentos e programas estruturados e formais.

As três abordagens do aprendizado apresentadas que integram o modelo 70:20:10 não são, de modo algum, métodos que devem ser utilizados de maneira isolada, nem, tampouco, os percentuais devem ser rigidamente observados (a divisão não é exata). Eles, juntos, correspondem a 100% da capacidade de aprendizado do ser humano, devendo os percentuais serem modelados de forma compatível com as reais necessidades de cada caso concreto, tendo como norte os três parâmetros de preponderância. Isso porque o método deve ser analisado globalmente, pois as três abordagens se completam. As metodologias que o método apresenta devem ser empregadas conjuntamente, e não isoladamente. A percepção na aplicação do método é holística, propiciando a assimilação e absorção de novos conhecimentos e o aprimoramento dos já existentes, possibilitando o desenvolvimento da capacidade cognitiva, do raciocínio lógico e da estruturação do pensamento.

São técnicas de aprendizagem que se relacionam, se interpenetram, que necessitam ser mesclados. Os percentuais informados se prestam apenas a nortear, a direcionar o desenvolvimento profissional com o propósito de que a aprendizagem organizacional se concretize em sua plenitude. Nesse sentido:

A partir das pesquisas relacionadas às origens do modelo, percebe-se que a filosofia tem seu embasamento e sua aplicação foi bastante estudada pelos *experts* que o difundem. No entanto, há pouca publicação acadêmica que contemple o assunto e estudos que demonstrem que a alocação de pesos de cada módulo do 70:20:10 está correta. Até é comentado nos textos de Jennings (2013) que essas medidas podem ser alteradas para cada empresa e sua estratégia, podendo chegar a 50:30:20, por exemplo, respeitando a mesma ordem do modelo original (LEITE *et al*, 2015, p.11).

Dessa maneira, o método 70:20:10 não se restringe à metodologia instrucionista (por exemplo: aulas expositivas em salas de aula cansativas, triviais e formais, livros e manuais estruturados e descontextualizados - embora os utilize – dentro do percentual humanamente

aceitável e útil, que são os 10%). As abordagens informais (construtivismo e e construcionismo) que o método prediz permitem que o colaborador obtenha conhecimento e habilidades, refletindo positivamente no desempenho. O aprendizado, portanto, usufrui do ambiente de trabalho e do relacionamento interpessoal nele existente, obtendo significado e relevância, tornando-se enriquecido, amplificado, prazeroso, criativo e interessante.

Assim, o profissional se habilita a estabelecer conexões, a entender a complexidade que envolve as relações, tornando-se apto a construir significados, processo conhecido como *sensemaking*⁵. O conhecimento que se obtém engloba a visão holística do saber e leva a uma efetiva mudança do modelo mental e, assim, do comportamento efetivo das pessoas. No caso específico dos programas de integridade e anticorrupção, tal mudança comportamental, por meio da performance ativa do profissional, viabiliza a continuidade e a efetividade de tais programas na rotina cultural organizacional.

A estrutura 70:20:10 é um guia, um modelo para a construção e sustentação do trabalho com capacidade para o aprendizado, possibilitando mudanças efetivas. Não é, tão somente, uma nova forma de treinar, tampouco rígida (70:20:10 FORUM, 2015, p. 599). Embasar a aprendizagem no local de trabalho permite novas percepções, construção de significados pelo aprendiz, um modelo operacional para a aprendizagem com consciência, o que gera mudança comportamental efetiva. É, pois, a implementação da cultura do aprendizado diário. Nessa senda:

O foco em orientar, capacitar e apoiar o aprendizado no local de trabalho permite novas mentalidades, capacidades funcionais e um novo modelo operacional para profissionais de aprendizado e talentos também. 70:20:10 é um modelo para construir e sustentar a capacidade local e organizacional; não é apenas uma nova abordagem de treinamento. Isso significa que os profissionais de RH e Aprendizagem precisam entender a estrutura e ter a capacidade de implementá-la (70:20:10 FORUM, 2015, p. 599, tradução livre)⁶.

Trata-se de uma abordagem que dispõe e aplica 100% do potencial de aprendizagem de cada profissional, da equipe e, portanto, da empresa, mudando totalmente o paradigma do ensino exclusivamente formal.

⁵ “Sensemaking significa “criação de sentido”, ou seja, geração de significados que possam ser valiosos para os indivíduos e, conseqüentemente, para as organizações”. (Disponível em: <<https://lisianegc.wordpress.com/2011/04/18/sensemaking/>> Acesso em: 4set.2018)

“Sensemaking é o processo pelo qual as pessoas dão sentido às suas experiências coletivas. Muitas vezes, é formalmente definido como “o desenvolvimento retrospectivo em curso de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo” (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p. 409)

⁶ “A focus on guiding, enabling and supporting workplace learning enables new mindsets, functional capabilities and a new operating model for learning and talent professionals as well. 70:20:10 is a model for building and sustaining workplace and organizational capability; it is not just a new training approach. This means HR and Learning professionals need to understand the framework and have the capability to implement it”.(70:20:10 FORUM. *70:20:10 Framework Explained*. Fast Pencil: Second Edition. 2015).

Nesse sentido, Caio Beck, especialista em educação de adultos, predica:

Posso dizer que o método 70:20:10 é um método muito eficaz para se aplicar com os conceitos andragógicos, já que ambos são voltados para a educação e desenvolvimento de adultos. Independente da aprendizagem prática ocorrer dentro da estrutura de desenvolvimento formal ou informal, o importante é a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimentos e a reflexão sobre o que se faz e o que deseja ser feito dentro de uma organização.

Tanto a Andragogia como o método em questão são aplicados no desenvolvimento de um profissional, seja com o objetivo de ensinar a assumir novas responsabilidades, aumentar a amplitude de controle ou autoridade de decisão. Quando se incentiva a resolução de problemas reais, que 'façam sentido' para o profissional, se tem uma participação mais efetiva, novos aprendizados e com a atenção dos envolvidos, se é possível aplicar novos conceitos, técnicas e abordagens (BECK, 2016).

Charles Jennings elucida como obter impacto positivo nas organizações com o uso do método 70:20:10:

Estudos demonstram que as organizações que implementaram este novo paradigma, reagem mais depressa a contextos de mudança, melhoram os seus níveis de motivação interna e aumentam significativamente a satisfação dos seus clientes. Porém, implementar o referencial 70:20:10 exige um novo *mindset* e o domínio de novas competências. Mais importante do que os números e as proporções que este referencial nos sugere, é saber que temos outras formas e oportunidades para preparar e incentivar os colaboradores a focar na transferência do que aprenderam para o seu dia-a-dia de trabalho. Este referencial desafia as empresas a pensar noutras formas de tirar partido dos seus processos de formação e desenvolvimento, adequando-os às pessoas que têm na sua empresa de forma a tornarem-se organizações mais competitivas (JENNINGS, 2016, p.38).

A metodologia 70:20:10 não é, simplesmente, um organizador de tarefas, e sim, uma estratégia de aprendizado para que a empresa se torne uma organização em que seus colaboradores aprendem e aplicam de maneira contínua o que foi aprendido, construindo significados e alterando a realidade corporativa positivamente, de acordo com os parâmetros traçados no programa de integridade. É um meio eficaz de conscientizar e alinhar os profissionais com diferentes culturas e histórias e a uma única política de valores e princípios da organização.

O que importa, e esse método permite, é a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimento, a execução de tarefas, a resolução de problemas reais, bem como a reflexão acerca do que se almeja concretizar dentro de uma organização. É dar sentido ao programa de integridade e eficácia plena às normas jurídicas (princípios e regras) relativas à anticorrupção. É possibilitar a contextualização e construção de significados com o mundo real da organização, tornando a participação dos profissionais efetiva e ativa. O método possibilita o desenvolvimento do profissional, gera novos aprendizados, desperta o interesse, viabiliza a aplicação e a disseminação dos conceitos, técnicas e abordagens. Por tornar o profissional sujeito ativo na construção do conhecimento e habilidades, o método 70:20:10 viabiliza a

concretude e continuidade dos programas de integridade, disseminando a cultura organizacional.

Por meio do método 70:20:10, atividades formais e informais fazem parte do contexto do aprendizado, sendo preponderante as atividades informais. Portanto, as atividades formais, como os cursos, aulas e leituras tradicionais são importantes, mas não devem predominar ou serem utilizados com exclusividade. O que o método permite é que se lance mão da aprendizagem informal, em porção considerável e realizada no ambiente de trabalho. Desde modo, o colaborador compreende melhor e com mais eficácia o objetivo do que se faz e do que se pretende que ele faça e, assim, adquire conhecimento e habilidades, produzindo efeitos reais, o desempenho esperado.

Aprendizado não está alheio ao trabalho. Pelo contrário, aprendizado se adquire com o trabalho. É trabalhando que se aprende, pois estão entrelaçados. Nessa seara:

É muito mais eficaz construir o conhecimento em práticas diárias. Além disso, é importante compreender que a aprendizagem não é algo que o funcionário adquire separadamente de seu trabalho. Aprender deve fazer parte do trabalho. De fato, em economia do conhecimento, aprender é trabalhar (JENNINGS, 2012, p. 4).

Para que os programas de integridade e anticorrupção sejam eficazes, é preciso desenvolver competências, desenvolver o capital humano. Os programas se traduzem em normas, procedimentos e condutas legais e éticas que delineiam a cultura organizacional. São os empregados que colocam a cultura em prática e, para isso, eles precisam enxergar propósito no que fazem. Treinamentos eventuais, descontextualizados e unicamente formais não são aptos a construir capacidades, apenas formação. Para que os programas sejam efetivos, é preciso que eles operem mudanças. O modelo 70.20.10, por sua abordagem simples e prática, tem como ponto principal viabilizar a mudança comportamental de modo real, nesse sentido:

De muitas maneiras, a estrutura agora encontrou seu tempo. Com um foco cada vez maior na melhoria da eficácia e eficiência em relação às estratégias de desenvolvimento de pessoas e abordagens de aprendizagem, muitas organizações adotaram 70:20:10 para fornecer andaimes úteis para seus processos de mudança. (70:20:10 FORUM, 2015, p.126, tradução livre)⁷.

É preciso situar a empresa e seus empregados num contexto mais vasto de mudanças, capaz de afetá-los. Dentre essas mudanças, está a necessidade de velocidade e agilidade da informação, haja vista o entendimento de que a aprendizagem ocorre no momento da necessidade, sendo menos efetivo o aprendizado descontextualizado e fora do ambiente de

⁷ “In many ways, the framework has now found its time. With an ever-increasing focus on improving effectiveness and efficiency with respect to people development strategies and learning approaches, many organisations have adopted 70:20:10 to provide useful scaffolding for their change processes”(70:20:10 FORUM.70:20:10 Framework Explained. Fast Pencil: Second Edition. 2015).

trabalho em cursos e programas estruturados. A velocidade da mudança nas organizações é vertiginosa. É necessário aprender e reaprender a todo momento (70.20.10 FORUM, 2015). A mudança está no mundo do trabalho, vejamos:

Hoje, no mundo em rede, com sua crescente velocidade de mudança, força de trabalho móvel e mercados altamente competitivos, as organizações precisam responder rapidamente se quiserem prosperar. Uma parte fundamental dessa resposta está na capacidade de sua força de trabalho de aprender, desaprender e reaprender rapidamente (70.20.10 FORUM, 2015, p. 286, tradução livre)⁸.

A estrutura 70:20:10 é bastante flexível, adaptável a todo tipo e tamanho de organização e pode ser utilizado para várias finalidades, vejamos:

As organizações tomam a decisão de adotar a estrutura 70:20:10 por vários motivos. Para alguns, é um modelo eficaz para melhorar a oferta de toda a gama de serviços de aprendizagem. Para outros, é um mecanismo para estender e reorientar para uma cultura de aprendizado contínuo. Para outros, é um meio de melhorar o impacto e reduzir custos (JENNINGS b, 2014, p.59, tradução livre)⁹.

O método 70.20.10 pode ser utilizado para implementar a cultura da integridade nas organizações e garantir a sua efetividade no dia a dia. Os valores e condutas constantes no programa de integridade não podem se valores pressupostos, impostos unilateralmente e indiscutíveis. A cultura organizacional íntegra é viável desde que a mudança de valores e condutas possam ser construídos, repensados e revisados rotineiramente pela empresa e por todos que com ela se relacione. E esse sistema holístico, contextualizado, rotineiro e integrativo é viabilizado pelo método 70.20.10.

É inegável que as empresas deverão adaptar esses princípios aos seus contextos, pois a realidade e a estrutura de cada empresa são peculiares. Para essa adaptação, poderão as empresas assimilar, paulatinamente, novas atividades pedagógicas, alheias ao ensino tradicional, em suas técnicas e processos de formação em função da sua estratégia, sua cultura e dos seus recursos. A seguir, analisaremos cada uma das abordagens pedagógicas: aprendizagem em contexto profissional (70%), aprendizagem social (20%) e aprendizagem por formação estruturada (10%).

⁸ “The changing world of work. In today’s networked world with its increasing speed of change, mobile workforce and highly competitive markets, organisations need to respond rapidly if they are to thrive. A key part of this response is in the ability of their workforce to quickly learn, unlearn and relearn”.(70:20:10 FORUM.70:20:10 Framework Explained. Fast Pencil: Second Edition. 2015).

⁹ “Organisations take the decision to adopt the 70:20:10 framework for a variety of reasons. For some it’s an effective model to improve provision of the full range of learning services. For others it’s a mechanism to extend and re-focus towards a culture of continuous learning. For still others it’s a means to improve impact and reduce costs”. JENNINGS, C. Implementing 70:20:10. Inside Learning Technologies & Skills. Issue 47, Jan-2014. Disponível em: <<http://viewer.zmags.com/publication/38b45363#/38b45363/56>>. Acesso em: 26jun.2018.

4.2.1 Aprendizagem Experiencial no contexto do trabalho – 70% (Experiência)

A abordagem pedagógica referente aos 70%, também denominada de aprendizagem em contexto profissional; experiencial; informal, *on-the-job assignments* (atribuições no trabalho); prática ou *workflow*, retrata a concepção de que “as pessoas aprendem 70% de suas atividades profissionais de maneira informal” (LOEWENSTEIN, SPLETZER, 1994).

A definição do “70” é assim esclarecida:

A parte 70 do modelo refere-se à aprendizagem na prática. O desenvolvimento se dá principalmente por meio da experiência: experimentar, praticar e praticar novamente. Se você parar para refletir sobre o processo percorrido para adquirir suas competências atuais, logo perceberá que tempo, prática e experiência foram imprescindíveis para chegar ao nível que você se encontra hoje. Além disso, é bem provável que não passarão despercebidos os momentos de reflexão e de análise acerca dessas práticas. O uso de um processador de texto pode servir de exemplo. É óbvio que as instruções de base para o uso do processador permitem descobrir os princípios essenciais e ganhar um pouco de tempo no início, mas o domínio da ferramenta se deve principalmente à experiência. Qualquer competência profissional exige tempo e experiência para que se possam alcançar os resultados e, talvez, a excelência (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.24).

Não é isolado o estudo do método pelos autores já citados, diversas pesquisas, apesar de não o nomear como hoje é conhecido, já constatavam que 70% da aprendizagem no contexto do trabalho se efetiva por meio da aprendizagem informal.

Nesse sentido:

Ao pesquisar a aprendizagem de adultos e a mudança pessoal na década de 1970, o professor Allen Tough relatou que “cerca de 70% de todos os projetos de aprendizagem são planejados pelo próprio aluno. “Embora Tough não se referisse imediatamente à divisão 70-20-10, mais tarde afirmou que é o que ele encontrou. Mark Loewenstein e James Spletzer publicaram um estudo de 1998 conduzido pelo Bureau of Labor Statistics que referencia pesquisas de 1993 e 1994. Ele afirma que as pessoas aprendem cerca de 70% de seus empregos informalmente, embora eles encontrem uma variação significativa entre o aprendizado formal (13-46 por cento) e aprendizagem informal (9-96 por cento) (BIECH, 2016, p.60, tradução livre)¹⁰.

No que pertine a um estudo financiado pelo Departamento do Trabalho do EUA sobre a cultura corporativa e o peso da aprendizagem formal, Elaine Biech noticia o seguinte acerca da aprendizagem prática:

O Centro de Desenvolvimento da Educação de Newton, Massachusetts, resumiu as descobertas de um estudo de dois anos sobre as culturas corporativas. O estudo foi financiado pelo Departamento do Trabalho dos EUA, pelos governos estaduais e pelo

¹⁰ “In researching adult learning and personal change in the 1970s, Professor Allen Tough reported that “about 70% of all learning projects are planned by the learner himself.” Although Tough didn’t refer to a 70-20-10 split immediately, he later stated that is what he found. Mark Loewenstein and James Spletzer published a 1998 study conducted by the U.S. Bureau of Labor Statistics that references research from 1993 and 1994. It states that people learn about 70 percent of their jobs informally, although they found significant variation between both formal learning (13-46 percent) and informal learning (9-96 percent)”.(BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

Pew Charitable Trusts. Grupo de Aviação Comerciais da Boeing, a Siemens Power Transmission and Distribution, a Reflexite North America, a Data Instruments, a Merry Mechanization, a Ford Electronics e a Motorola participaram do estudo. Um objetivo do estudo foi “quantificar a contribuição do treinamento formal para o conhecimento geral do trabalho: 70% do que as pessoas sabem sobre seus empregos aprendem informalmente com as pessoas com quem trabalham” (BIECH, 2016, p.60, tradução livre)¹¹.

A mesma autora retrata a constatação de outra pesquisa, na qual concluiu-se que os métodos informais colaboram sobremaneira para o conhecimento e produtividade dos trabalhadores. Nessa acepção:

Pesquisa da CapitalWorks, um serviço de gerenciamento de capital humano em Williamstown, Massachusetts, descobriu que “não apenas os programas de aprendizado baseados em métodos informais e auto-estudo aumentam o conhecimento e a produtividade dos funcionários, mas também custam menos”. Para o estudo, os funcionários aprenderam cerca de 75% de suas habilidades no trabalho informalmente, por meio de discussões com colegas de trabalho, e-learning assíncrono e orientação por gerentes. Os outros 25% foram obtidos com métodos formais de treinamento, como workshops, seminários e aulas síncronas (BIECH, 2016, p.60, tradução livre)¹².

E citando estudo outro, Biech informa, também, que:

Mais recentemente, a Development Dimensions International e o Corporate Board perguntaram aos líderes globais: “Qual é o percentual do seu tempo gasto em cada um dos três domínios de aprendizado?” Um total de 13.124 pessoas respondeu. Os resultados? Cinquenta e dois por cento aprendendo no trabalho; 27 por cento aprendendo com os outros; e 21 por cento de aprendizado formal (BIECH, 2016, p. 6, tradução livre)¹³.

Biech demonstra, do mesmo modo, que as atribuições no trabalho correspondem aos 70% das atividades pedagógicas, pois “o aspecto experiencial pode tornar essa uma das

¹¹ “The Education Development Center of Newton, Massachusetts, summarized findings from a two-year study of corporate cultures. The study was funded by the U.S. Department of Labor, state governments, and the Pew Charitable Trusts. Boeing Commercial Airplane Group, Siemens Power Transmission and Distribution, Reflexite North America, Data Instruments, Merry Mechanization, Ford Electronics, and Motorola participated in the study. An objective of the study was to “quantify formal training’s contribution to overall job knowledge: 70% of what people know about their jobs, they learn informally from the people they work with.” ((BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

¹² “Research by CapitalWorks, a human capital management service in Williamstown, Massachusetts, found that “not only do employee learning programs based on informal methods and self-study increase employee knowledge and productivity far more than more formalized methods, they also cost less.” According to the study, employees learned about 75 percent of their skills on the job informally, through discussions with co-workers, asynchronous e-learning, and mentoring by managers. The other 25 percent was gained from formal training methods such as workshops, seminars, and synchronous classes”. (BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

¹³ “Most recently, Development Dimensions International and the Corporate Board asked global leaders, “What percent of your time is spent in each of the three learning domains?” A total of 13,124 responded. The results? Fifty-two percent learning on the job; 27 percent learning from others; and 21 percent formal learning”. (BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

categorias mais benéficas para os empregados, pois permite que eles descubram, tomem decisões e aprendam atividades” (BIECH, 2016, p.61, tradução livre)¹⁴.

O importante é que os colaboradores tenham acesso a oportunidades experienciais. O aprendizado construcionista, por ser informal e prático, viabiliza o aprendizado, gerando conhecimento, novas habilidades e competências. Assim, desempenho elevado e eficiência são consequências inevitáveis. É na prática do trabalho que conhecemos os nossos reais interesses e habilidades. De fato, e extremamente comum pessoas cursarem anos de faculdade e depois abandonarem ou, até mesmo, nunca exercerem a profissão, quando percebem que a prática não condiz com que fora formalmente ensinado apenas com teorias durante o curso de graduação.

As atribuições no trabalho podem corresponder, à título exemplificativo: incentivar a procura por atuações e atribuições diferentes e aprofundadas; comunicar as perspectivas da equipe para aqueles que precisam dessa experiência; trabalho ativo dos gerentes para gerar oportunidades desafiadoras para os empregados; os gerentes devem apreender a fazer as perguntas certas, tais como: O que você tem em mente? Quais são seus pensamentos sobre o assunto abordado? O que você faria diferente na próxima vez? O que você pode implementar com base nessa experiência? O que você ainda precisa aprender/fazer/saber? (BIECH, 2016, p.63). Colaborando com mais exemplos, cita-se:

Plano de desenvolvimento pessoal. Missão relacionada com a zona de desenvolvimento pessoal. Resolução de problemas relativos à função. Aumento de responsabilidades. Integração de um novo colaborador. Trabalho de pesquisa. Formalização de boas práticas. Animação de uma comunidade de prática. Missão transversal. Gestão de um projeto de mudança. Participação de uma missão com especialistas internos e/ou consultores (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.16).

O rol da aprendizagem em contexto profissional, equivalente aos 70%, como dito, é exemplificativo, pois depende da estrutura, oportunidades e objetivos de cada empresa. Ademais, as metodologias de aprendizado podem, e devem, se cruzar, pois uma atividade realizada em grupo, é, ao mesmo tempo, aprendizagem experiencial e social.

Nessa senda, Biech esclarece:

Os 70 por cento, ou atribuições no trabalho, incluem novas iniciativas, aumento de responsabilidades e aprender com os erros. No entanto, existem muitas oportunidades de aprendizagem cruzada. Por exemplo, blogar ou usar o *Twitter* pode ser considerado aprendizado social, mas também pode ser emparelhado com eventos formais de aprendizado. Um aprendizado, como *webinars*, vídeos ou ajudas de trabalho, são outros exemplos de como as três categorias podem trabalhar juntas. Um *webinar*, por exemplo, pode ser considerado aprendizado formal até que seu supervisor discuta com você (social) e sugere que você implemente o que aprendeu em seu novo projeto

¹⁴ “The experiential aspect may make this one of the most beneficial categories for employees because it enables them to discover, make decisions, and learning activities” (BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

(atribuição no trabalho). Esta é uma aprendizagem combinada que pode (e deve) ocorrer naturalmente (BIECH, 2016, p.62, tradução livre)¹⁵.

O que predomina como paradigma é a busca por otimizar a transferência de aprendizagem e a retenção do conhecimento. Ocorre que nos dias atuais, o acesso à informação é muito mais primordial que a retenção pura e simples, descontextualizada. Como se sabe, a informação está disponível “na nuvem”, e por isso não há mais como pensar o ensino no modelo cartesiano, de exposição formal, cansativa, eventual e sem prática. O desafio atual é outro: “transformar o local de trabalho em um ambiente propício para a aprendizagem” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.41).

Para isso, os autores Charles Jennings e Jérôme Wargnier relacionam os três elementos indispensáveis a essa transformação do ambiente de trabalho em um local de aprendizagem, que não se encontram presentes nos métodos de formação tradicionais:

Informações diretamente relacionadas ao tema trabalhado durante o treinamento. Essas informações devem ser enviadas ou de fácil acesso. Em todo caso, é necessário que sejam armazenadas e fácil de serem encontradas.
Soluções para os problemas do dia a dia por meio de pesquisa, suporte ou contatos.
Acompanhamento durante a implementação até o momento em que for constatada a melhoria no desempenho (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.41).

Informações, pessoas habilitadas a solucionar dúvidas e aptas a acompanhar a implementação da tarefa/projeto devem estar acessíveis a todo momento, não somente durante os treinamentos. “É neste patamar que se situam os desafios mais consistentes decorrentes da implantação do modelo 70:20:10” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.41), haja vista que, segundo Charles Jennings e Jérôme Wargnier, “para os profissionais de treinamento, são expressos em termos de mudança no comportamento ou, até mesmo, de representação da sua missão” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.41).

Nesse viés, o envolvimento dos superiores é fundamental para superar esses desafios, pois eles são os profissionais mais próximos, presentes no dia a dia do empregado, devendo, pois, estar capacitados a instigar, aprimorar, incentivar e propiciar mudança comportamental, acompanhando o aprendizado (que deve ser constante).

A tecnologia e a internet são importantes aliados para implementação do método 70:20:10, conforme preceitua Charles Jennings e Jérôme Wargnier: “o uso das novas

¹⁵ “The 70 percent, or on-the-job assignments, includes new initiatives, increased responsibilities, and learning from mistakes. However, there are many crossover learning opportunities. For example, blogging or using Twitter could be considered social learning, but it also can be paired with formal learning events. On-demand learning such as webinars, videos, or job aids are other examples of how the three categories can work together. A webinar, for example, might be considered formal learning until your supervisor discusses it with you (social) and suggests that you implement what you learned on your new project (on-the-job assignment). This is blended learning that can (and should) occur naturally”. (BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

tecnologias nos dispositivos de formação representa uma ocasião formidável para equipar e reforçar as abordagens experienciais” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p. 52). Isso porque “as ferramentas colaborativas e os sites de pesquisa possibilitam um compartilhamento e uma busca por solução e por conteúdo com apenas um clique” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.52).

Nessa toada, soluções tecnológicas e de comunicação também são pilares dessa evolução, pois fomentam a disseminação e o acesso ágil e a todo momento à informação, conforme esclarecido a seguir:

São várias as promessas de final de treinamento que não resultarão em mudanças concretas. Dentre as causas mais frequentes, encontra-se a lacuna entre o tempo de aprendizagem e o de ação. Conhecemos um gerente que recebeu seu primeiro candidato seis meses após sua integração; um colaborador cuja paixão pelos fundamentos de finanças não sobreviveu às férias de verão; outro ainda que teve sua integração seis meses após sua entrada na empresa. Mas como, apesar desses riscos logísticos, podemos fazer a aprendizagem perdurar até a hora da implementação? A concepção de um treinamento contendo recursos que podem ser explorados na hora é uma possibilidade. Outra consiste em manter contato com o aluno por meio de um plano de comunicação estruturado e que dure durante essa lacuna. Esse plano tem por objetivo oferecer, em uma frequência pertinente, informações específicas relativas ao assunto do treinamento (*newsletter*), sugestões de leituras ou prescrição de outras temáticas (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.41-42).

Com primazia da informalidade, os 70% de atividades construcionistas se consolidam com ações experienciais práticas, pela solução de situações que envolvem responsabilidades concretas a serem experimentadas pelo profissional. A experiência e o conhecimento provêm da realização de tarefas e resolução de problemas que envolvem a efetiva ação do profissional no aprendizado de forma não estruturada, ou seja, de modo descontraído, sem qualquer estrutura formal previamente estabelecida. Comporta conversas e discussões informais, intervenção em projetos reais, participação na melhoria de sistemas e processos, trabalhos efetivamente práticos e palpáveis.

Para elucidar outros exemplos práticos, cita-se: construção e aprimoramento das políticas de solução na rotina do trabalho: sempre o mínimo de duas pessoas para atender clientes, pactuar contratos, evitando, assim, que se corrompa facilmente; estabelecer rotinas e padrões em casos específicos à partir dos exemplos discutidos e trazidos na resolução dos problemas pelos empregados, tais como: parâmetros fixados para perguntas frequentes, para cláusulas contratuais, limites de alçada/decisão, níveis duplo de aprovação, padrões de conduta para acordos, para rotina de cobrança, de atendimento, para rotina de compras, de negociação, parâmetros fixados (revistos em contínuas discussões) e, se o caso desviar-se do estabelecido, o empregado deverá buscar a solução.

A metodologia construcionista permite ao profissional assumir novos e diversificados papéis, desenvolvendo experiências laborais concretas por meio de tarefas e resoluções de

problemas. Possibilita a experimentação por tentativa/erro, desafios rotineiros, simulações em contexto real, tomada de decisões difíceis, *feedback* estruturado. A aprendizagem experiencial, 70%, lida com o poder da experimentação e da prática *on-the-job* como teste e *feedback* real aprimorando o conhecimento e, principalmente, agregando novos conhecimentos e experiências. Nesse sentido:

Para a aquisição de conhecimento através da experiência, o modelo 70:20:10 sugere que o profissional realize novas atividades, sejam desafiados com novos projetos, conheçam novos setores da empresa, e principalmente que aprendam a partir do trabalho que realizam (LEITE *et al*, 2015, p.7).

Dentre os inúmeros benefícios do método 70:20:10 nas organizações, destaca-se que ele permite: propiciar o gerenciamento de mudanças pelos profissionais envolvidos, promover a interação com a alta administração, lançar mão do *storytelling* para explicitar a origem e as transformações das empresas e de seus fundadores, além de permitir realizar entrevistas no intuito de antever problemas e climas desfavoráveis; mudar de função coordenadamente; assumir tarefas que vão além do conhecimento do profissional envolvido; possibilitar a troca de papéis, assumir atividades de liderança, liderar equipes para treinamento do cumprimento das políticas e regras constantes do programa de integridade, além de permitir compartilhar continuamente conhecimentos através de uma rede, convidar colegas como treinadores e mentores informais quando houver necessidade de aconselhamento ou ajuda.

Para que o programa de integridade obtenha sucesso de forma contínua, torna-se imprescindível o processo de conscientização acerca do modelo mental anticorrupção. E essa conscientização só se torna possível quando o profissional se vê como parte do processo, como parte integrante da organização empresarial, construindo seus significados e dando sentido ao programa e ao seu papel perante a empresa e demais colaboradores. A metodologia 70:20:10 é um método integrativo e reflexivo, que mobiliza o profissional a se conscientizar da sua importância e relevância para que o programa de integridade anticorrupção se concretize de forma eficaz.

Uma abordagem que sintetiza a questão que mais representa o desafio do programa de integridade, anticorrupção e *compliance* é que a consciência, os conhecimentos e as habilidades precisam de atualização constante quase que em tempo real. Nessa seara, o tradicional curso formal e eventual, ou simplesmente, o código de ética e condutas, entregue nas mãos do funcionário é incapaz de manter não só ritmo das demandas, mas a própria demanda em si de mudança cultural diária. A aprendizagem deve ser, por isso, um processo contínuo para que a integridade, a anticorrupção e o *compliance* sejam plenamente eficazes no âmbito das organizações. A abordagem 70:20:10 resolve esse desafio por meio da aprendizagem permanente e de suporte ao

desempenho contextualizado. Contexto, continuidade e realidade prática são características do método, refletindo em benefícios tais como: menor demanda por cursos formais estruturados, maior flexibilidade e maior capacidade de resposta às demandas (10:20:10 FORUM, 2015).

A aprendizagem experiencial (70%) deve ser realizada de forma contínua, propiciando a experimentação e repetição a fim de promover o acúmulo de experiências e responsabilidades. O cerne dessa aprendizagem está na execução empreendida pelo aprendiz e na mudança de comportamento, efetivados no contexto real do trabalho. É a parcela mais relevante do aprendizado e do desenvolvimento cognitivo individualmente considerado. Os 70% - *on-the-job learning* - abarcam aprendizagem real, informal e reflexiva proveniente das experiências da vida - *natural learning* - e do trabalho prático - *action learning*.

A abordagem experiencial permite que o empregado e empresa avaliem, reavaliem, discutam, construam e reconstruam continuamente seus valores éticos e condutas à partir da discussão e solução de casos concretos que surgem no contexto do trabalho, e com os quais eles constroem as soluções, aprendendo com a realidade. Todas as pessoas ligadas à organização integram o processo de construção e aprendizagem, edificando, revisando e aprimorando as condutas e o valores éticos, são, portanto, participantes ativos da cultura organizacional. Tal processo, por ser contínuo, viabiliza a aprendizagem rotineira e a efetividade do programa de integridade no dia a dia empresarial, haja vista a sua constante aplicação, aprimoramento e revisão.

4.2.2 Aprendizagem Social – 20% (Exposição)

A parcela dos 20%, que o método 70:20:10 abrange, também é conhecida por aprendizagem social, aprendendo com os outros, exposição ou aprendizado dirigido.

A aprendizagem social é, assim, elucidada:

Jérôme Bruner, especialista renomado no campo das ciências cognitivas, disse uma vez que “nosso mundo são os outros”. O 20 faz referência ao desenvolvimento que se constrói por meio da interação com os outros. Nos últimos anos, constatou-se um interesse crescente nessa área, principalmente com o surgimento da Web 2.0. O que se conhece como “aprendizagem social” (“Social Learning”) descreve a maneira como os indivíduos cooperam entre si, por meio de um *coaching* informal, de comunidades de prática ou da pessoa certa que pode ajudar em um momento de precisão. Aprender com terceiros pode ser tão simples quanto observar um colega executando uma tarefa e tão sutil quanto ajudá-lo na realização dessa atividade (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.24).

A fonte precípua da aprendizagem social são os relacionamentos interpessoais. Trata-se do aprendizado com os outros. É, assim como a aprendizagem experiencial, informal, porém um pouco mais estruturada.

A aprendizagem social concretiza-se pelo compartilhamento das experiências, das boas práticas, das diferentes óticas e expectativas dentre os profissionais envolvidos no processo de aprendizagem, bem como pelo suporte e acompanhamento dos orientadores/tutores/mentores. Integra a metodologia construtivista: 20% das técnicas de aprendizado, portanto, são oriundos da interação com os outros profissionais no ambiente laboral e dos *feedbacks* (por exemplo: gerente analisa bons e maus exemplos na solução do problema enfrentado).

São exemplos das técnicas: grupos de discussão e partilha de boas práticas, *mentoring*, tutoria, *coaching*, *peer learning*, redes e comunidades de prática para compartilhamento de experiências, *blogs*, redes sociais, *feedback* estruturado, reflexão em equipe antes e após uma ação. Integram esse percentual, ainda, o *role modeling*, que é a observação e envolvimento com pessoas que servem como paradigmas, ou seja, modelos/exemplos. Corroborado com outras exemplificações, cita-se:

Briefing e acompanhamento da formação pelo gerente. Avaliação informal por parte do gerente referente a uma missão. Trabalho em dupla após um seminário Comunicação e eventos internos. Realização do trabalho com um coach e/ou tutor. *Feedback 360°*. Aprendizagem com base em resolução de problemas Participação de uma comunidade de prática, um grupo de discussão. Participação de encontros profissionais, conferências (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.16).

Pertinente ao *coach* especificamente, vale considerar o seu significado e sua relação com a aprendizagem social:

Coaching adere a um conjunto de princípios orientadores que contribuem para o processo de aprendizagem. Treinadores fiéis à sua profissão não são julgadores; tratam o relacionamento entre cliente e *coach* como mutuamente respeitoso, responsabiliza o cliente por seu próprio aprendizado e apoia, dá suporte ao cliente, responsabilizando o cliente por ações comprometidas de uma maneira que seja igualmente encorajadora e desafiadora. Essa intimidade é difícil de conseguir com o aprendizado formal (KAY, 2016, p.159, tradução livre)¹⁶.

Aprender com o outro requer retorno, ou seja, receber avaliação. Assim, o empregado poderá refletir acerca das informações recebidas, ter oportunidade de aprimoramento. Receber *feedback* mantém os empregados engajados e produtivos, permite melhorias. Motivar os empregados por meio de *feedback* é essencial no aprendizado social, pois é uma ferramenta relevante no processo de transformação dos indivíduos, cria ambiente favorável a relacionamentos, troca de experiências, propiciando o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

¹⁶ “Coaching adheres to a set of guiding principles that contribute to the process of learning. Coaches true to their profession are non-judgemental; treat the relationship between client and coach as mutually respectful, hold the client responsible for their own learning and support the client by holding the client to account for committed actions in a manner that is equally supportive and challenging. This intimacy is difficult to achieve with formal learning”. (KAY, DAVID. 70:20:10 Stories from Learning and Development Practitioners. Beyond Concept: Volume 1. 2016).

Nessa orientação, ilustra-se:

O elemento social ecoa a importância de receber incentivo e *feedback*. O verdadeiro valor é que as conversas estimulam a aprendizagem. Outros podem ser mentores, treinadores, modelos, supervisores capazes ou até chefes incompetentes. Receber *feedback* é um aspecto importante dessa categoria de desenvolvimento porque pode nos impedir de pensar que estamos fazendo o melhor possível. Sem *feedback*, tendemos a nos conformar com uma atitude complacente que nos impede de nos tornarmos melhores e até mesmo voltarmos ao mau hábito. Não importa de quem estamos aprendendo, bons ou maus exemplos, estamos aprendendo com os outros todos os dias: • aceitando relacionamentos de orientação e treinamento • incentivando *feedback* de colegas • interagindo como mentores ou mentores reversos • unindo comunidades profissionais *on-line* ou lendo *blogs* • busca de conselhos, opiniões, trabalho *debriefs* • curadoria / compartilhamento de desenvolvimentos de trabalho • construção de redes internas / externas • iniciando 360 processos de feedback • participação em projetos de pesquisa • treinamento / ensino de outros (BIECH, 2016, p.61, tradução livre)¹⁷.

Aprender por exposição compreende o aprendizado informal com o outro, ou seja, o aprendizado social engloba o modo com o qual a empresa poderá usar comunidades de prática, como são exemplos: mentoria (pessoa experiente ajudar outra menos experiente), rede de relacionamento (*networking*) e apoio de supervisão para que seus empregados interajam e aprendam uns com os outros. Nesse sentido, a aprendizagem poderá se dar pelos exemplos abaixo listados:

Organize relacionamentos de responsabilidade que se estendam além da sala de aula ou experiência de aprendizado virtual. Incentivar e estabelecer mentores e treinadores para os alunos. Use aplicativos e aprendizado móvel; por exemplo, você poderia enviar um desafio para um grupo de alunos? Conecte alunos por meio de mídias sociais usando fóruns de discussão, incorporando *feeds* do *Twitter* e permitindo que os alunos compartilhem conteúdo no *Facebook*. Permitir a aprendizagem enviando por e-mail uma questão do dia para um grupo de funcionários (BIECH, 2016, p. 62-63, tradução livre)¹⁸.

Criar redes práticas de aprendizagem entre os empregados é uma arte, pois não basta integrar ferramentas em um portal de treinamento, necessário se torna aliar tecnologia a serviços

¹⁷ “The social element echoes the importance of receiving encouragement and feedback. The true value is that conversations stimulate learning. Others can be mentors, coaches, role models, capable supervisors, or even incompetent bosses. Receiving feedback is an important aspect of this development category because it can prevent us from thinking that we are doing the best possible. Without feedback, we tend to settle into a complacent attitude that prevents us from becoming better and even sinking back to bad habit. No matter from whom we are learning, good examples or bad, we are learning from others every day by: • accepting mentoring and coaching relationships • encouraging peer feedback • engaging as a mentor or reverse mentor • joining online professional communities or reading blogs • seeking advice, opinions, work debriefs • curating/sharing work developments • building internal/external networks • initiating 360 feedback processes • participating in research projects • training/teaching others”.(BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

¹⁸ “Organize accountability relationships that extend beyond the classroom or virtual learning experience. • Encourage and establish mentors and coaches for learners. • Use apps and mobile learning; for example, could you text a challenge to a group of learners? • Connect learners through social media using discussion boards, incorporating Twitter feeds, and allowing learners to share content on Facebook. • Enable watercooler learning by emailing a question of the day to an employee group”. (BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

otimizados, buscar soluções concretas, avaliar, compartilhar, contribuir e acompanhar as diversas ações realizadas (publicações, práticas formalizadas e compartilhamentos, perguntas feitas, intervenção de especialistas etc.). Tudo isso viabiliza a análise da eficácia e do funcionamento dessa rede (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p. 39-40). Monitoramento, acompanhamento e aprimoramento são fundamentais para a constância da rede de relacionamento e aprendizagem entre os empregados:

Em um treinamento de *blended learning* bem elaborado, o grupo se transforma progressivamente em uma comunidade de aprendizagem. Os participantes se encontram durante as atividades presenciais, trocam ideias, trabalham em alguns projetos e depois o treinamento chegava ao fim.

Os participantes trocam telefone e e-mail, prometem manter contato, um pouco parecido com o final de férias. Mas o que acontece depois dessas semanas ou meses de trabalho colaborativo? Nada! Os participantes voltam para seus respectivos locais de trabalho, suas missões, seus objetivos. A fantástica dinâmica de grupo, lentamente construída, não resiste muito tempo à pressão do dia a dia. É um pouco frustrante para os participantes, mas, acima de tudo, um grande desperdício de energia, de colaboração e de potencial progresso para a empresa.

Os mais otimistas ficarão convencidos de que a colaboração existe no ambiente de trabalho. É só observar o que fazem a maioria dos colaboradores quando buscam uma informação relativa à sua função: conversam com a pessoa do lado, enviam um e-mail para um colega, às vezes até fazem uma pesquisa no Google. Na maioria das vezes, esses indivíduos conseguem uma resposta satisfatória. Quando se trata de assuntos mais delicados, como liderança ou "*lean management*", contar com um canal para trocar e receber conselhos pertinentes pode ser a grande diferença.

E se esse canal for a comunidade de aprendizagem inicial, a promoção do treinamento? Com a experiência comum e a dinâmica de colaboração, só falta a esse canal uma assistência eventual de facilitadores e indivíduos de referência. Uma comunidade de verdade sempre encontrará ferramentas para a comunicação, dentro ou fora da empresa. O que é essencial para os profissionais de treinamento é saber identificar esses canais informais e entender como são utilizados para poder ajudar os sujeitos envolvidos em suas buscas por respostas e por soluções relativas ao desenvolvimento de competências.

As formas de uso de uma comunidade são principalmente regidas pela generosidade e pelo respeito. O contrato é simples: oferecer sem motivo e não fazer demandas em excesso. No que se refere a oferecer, trata-se de testemunhos, experiência, ideias que simplifiquem atividades do dia a dia, conselhos para orientar seus pares e ajudá-los a solucionar problemas. E depois chega o dia em que os benefícios da comunidade começam a aparecer.

Com a prática de discussões de grupo e com a ajuda de especialistas, a *CrossKnowledge* identificou e desenvolveu algumas das principais funcionalidades que são indispensáveis para as comunidades de aprendizagem. Atender a essas necessidades, todavia, não se limita a integrar ferramentas em um portal de treinamento: as soluções incorporam a tecnologia e os serviços necessários para um uso otimizado (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p. 39).

Em se tratando de ética e anticorrupção, é absolutamente relevante disseminar a utilização prática do canal de denúncias e demonstrar seus benefícios para todos os profissionais; formar equipes de controles internos com profissionais de diversos setores, bem como equipes com profissionais de diversos níveis e setores para analisar e julgar medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade e anticorrupção, além de ser importante promover pesquisas sobre as melhores práticas na função.

Ter canal de comunicação integrativo disponível 24 horas pela internet é mais eficiente. Por meio de um canal de comunicação colaborativo, de fácil e rápido acesso, com respostas ágeis, permitirá, por exemplo: o compartilhamento de dúvidas, que podem ser respondidas e discutidas por todos os empregados; um campo para sugestões; um para o compartilhamento de dicas diárias ou informações: “você sabia?”; o canal de denúncias; espaço para informar sobre o código de ética e discuti-lo, outro para difundir as condutas eleitas pela organização, de modo simples e criativo e que permita a participação dos empregados, entre outras tantas possibilidades.

Dentre as inúmeras vantagens dessa técnica de aprendizado (que constrói e sustenta o conhecimento), como já explanadas no decorrer deste trabalho, podemos ponderar ainda: o profissional adquire consciência de que o desenvolvimento ocorre, também, fora e além do processo formal de aprendizagem, em vários momentos e de diversas maneiras. Como por exemplo, na execução de uma atividade profissional em conjunto ou numa conversa informal, o que contribui para a clareza de que a aprendizagem de integridade e anticorrupção é contínua, e que o próprio profissional é fonte de compartilhamento de ideias e ensinamentos, ou seja, que integra o processo de conhecimento.

Ao se sentir como parte integrante do processo de aprendizagem, há aumento do envolvimento pessoal, pois a consciência sobre o aprendizado informal possibilita o envolvimento do profissional com o desenvolvimento do outro e, também, com o seu próprio, propiciando uma efetiva cooperação. Propicia, ainda, a solidariedade entre gestão e equipe, haja vista que a aprendizagem informal trata todos os profissionais de maneira uniforme, todos são igualmente importantes, todos têm algo para contribuir, independentemente do nível hierárquico.

Nessa seara o papel dos gestores é primordial. Eles precisam saber como desenvolver pessoas. A implementação do método 70.20.10 requer aprendizado e desenvolvimento por parte dos gerentes, supervisores e líderes em geral para melhorar o aprendizado em toda a organização. Nos tempos atuais, um líder não é aquele que sabe gerir pessoas, e sim treinar e desenvolver o capital humano, bem como identificar e capacitar futuros talentos. Nesse sentido:

A estrutura exige que os gerentes sejam treinadores e reconheçam que são os principais responsáveis pelo desempenho de seus funcionários. Isso significa que eles promovem um ambiente em que as pessoas podem conversar com elas e umas com as outras, compartilhar conhecimento e crescer (BIECH, 2016, p.63, tradução livre)¹⁹.

¹⁹ “The framework requires that managers are coaches and recognize that they are primarily responsible for their employees’ performance. It means that they foster an environment in which people can talk to them and to each other, share knowledge, and grow”. (BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

Os líderes precisam se transformar em formadores, conceber um ambiente estimulante para corresponderem às atuais demandas. O papel dos gerentes é extremamente decisivo no desenvolvimento dos empregados e isso é muito mais relevante ainda em relação ao modelo mental anticorrupção e ético. O que importa no método 70.20.10 é que os gerentes tenham como seu trabalho o desenvolvimento do capital humano, “para que, assim, eles possam oferecer todos os dias oportunidades de progresso aos seus colaboradores” (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.51-52).

Nesse sentido, vale ressaltar quanto à participação dos líderes:

Pedir aos gerentes para participar das diversas etapas do treinamento é uma prática clássica. A contribuição deles é essencial para demonstrar a importância da iniciativa assim como a coerência existente com a estratégia da empresa. No quadro do treinamento formal (10), essa contribuição pode assumir formas diversas, indo de abertura de sessões à apresentação de estudos de caso, passando pela animação de seminários e oficinas. No que se refere à aprendizagem social (20), a contribuição do gerente pode ser feita com a organização de oficinas próprias para o compartilhamento – trabalho em grupo acerca das dificuldades encontradas e trocas de boas práticas – ou com o levantamento desse tipo de discussão durante as reuniões de equipe. Por fim, quanto à aprendizagem em contexto profissional (70), a definição de objetivos operacionais diretamente relacionados às zonas de desenvolvimento dos colaboradores é a maneira mais comum de transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.51).

É extremamente mais eficaz pedir ao colaborador que compreenda o que está fazendo a pedir a ele que, simplesmente, obedeça. Entender o porquê do ato é chave fundamental para aplicá-lo habitualmente.

O envolvimento entre gestor e empregado é fundamental, nesse sentido:

Em seu livro “The Value of Learning”, sobre a avaliação do desempenho do treinamento, Patricia e Jack Philips identificam a falta de envolvimento e de assistência por parte dos gerentes como a primeira causa do fracasso do treinamento. Tendo em vista as somas consideráveis investidas todos os anos pelas empresas para desenvolver as competências dos colaboradores, é inconcebível negligenciar tal condutor de desempenho em matéria de treinamento. Isso se deve ao fato de que o gerente estará cada vez mais envolvido – e não apenas interessado – na formação dos seus colaboradores.

Quando falamos de envolvimento, consideramos todas as esferas de gestão, principalmente os dirigentes. A convicção de que o desenvolvimento do capital humano é um condutor de diferenciação e de desempenho durável não deve se limitar a um discurso feito pelos líderes (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.53).

Os líderes de hoje não são os mesmos do passado. A relação com os seus subordinados é ascendente, e não de exclusiva hierarquia e disciplina. Nessa seara, liderança com elos ascendentes e redes compartilhadas entre todos os empregados são o grande diferencial na atualidade. Acesso rápido às informações, discussões, reflexões, compartilhamento de dúvidas e ideias entre todos os integrantes da empresa, tudo isso agrega conhecimento e eficiência.

Nesse viés, Jarcho esclarece:

Muitas organizações são muito lentas e hierárquicas para ser útil para os conhecimentos que compartilham a era da rede. Organizações estruturadas em torno de hierarquias mais frouxas e redes mais fortes são muito mais eficazes para um trabalho cada vez mais complexo (JARCHE, 2014, p. 14, tradução livre)²⁰.

No mundo conectado, envolvido e de acesso constante e amplo a todo o tipo de informação e conhecimento, é forçoso reconhecer que novos ambientes estão inseridos nas organizações, como o *learnscape*, que em muito contribui para a aprendizagem social, cujo conceito é o seguinte:

Um '*learnscape*' é um ambiente no qual os profissionais do conhecimento se encontram, conversam, trocam ideias, mantêm-se atualizados, contam histórias, colaboram, resolvem problemas, concebem e formalizam práticas mais apropriadas, aprendem, ensinam, atendem seus clientes, formam parcerias e participam de comunidades do seu interesse (CROSS, 2008).

A relação inovadora do *learnscape* com o método 70:20:10, é assim esclarecida:

O princípio mais inovador – e o que mais rompe com o passado – do modelo 70:20:10 é, sem dúvida, o do *learnscape*. Um *learnscape* une todas as interações, ferramentas e elementos, o que garante uma experiência de aprendizagem completa. Esse ambiente combina o treinamento formal com abordagens de aprendizagem informal. A criação e a cultura dos *lernscapes* se apresentam aos profissionais de RH de modo que não só as práticas passem por uma evolução, mas também o modo de pensar e as competências. Às competências consideradas tradicionais (concepção pedagógica, gestão de projeto, etc.), são adicionados aspectos dos mundos da usabilidade, da consultoria e do marketing. Essas evoluções apresentam desafios e oportunidades (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.21).

Aprender com os erros é muito eficaz, bem como divulgar amplamente as boas práticas, viabilizando, assim, a capacidade de criar valor, conforme explicitado a seguir:

A contribuição e o compartilhamento são as bases da aprendizagem social, mas apenas se revelam duráveis quando os contribuintes conseguem tirar algo dos seus esforços. Faz parte do papel dos gerentes saber reconhecer e recompensar esses novos usos e, principalmente, a contribuição para o desempenho coletivo. Portanto, é essencial incorporar a intensidade de troca no quadro de indicadores de desempenho (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p. 52).

Atualmente, é inegável o interesse das pessoas pelas mídias sociais. A influência delas na vida contemporânea é gritante. Assim, a utilização dos meios digitais e das mídias sociais para o aprendizado nas organizações é um diferencial, capaz de efetivamente operar mudança cultural.

²⁰ “Many organisations are too slow and hierarchical to be useful for knowledgesharing the network era. Organisations structured around looser hierarchies and stronger networks are much more effective for increasingly complex work”. (JARCHE, Harold. The Seek>Sense>Share Framework. In: Inside Learning Technologies & Skills. Issue 47, Janeiro 2014. 282 pags. Disponível em: <<http://viewer.zmags.com/publication/38b45363#/38b45363/14>>. Acesso em: 26jun.2018 Acesso em: 8mar.2017).

Ademais, a criação de redes colaborativas integra equipes, líderes e a organização de modo geral. Ter uma rede de relacionamento faz muita diferença no aprendizado, pois a pessoa obtém a resposta para problemas alheios a sua área de atuação, além de assegurar acesso ágil à informação. Ninguém desenvolve um trabalho sozinho, o ser humano é um ser social que precisa da colaboração do outro em todas as suas atividades, especialmente no trabalho.

Nessa seara, fomentar discussões em duplas ou grupos, acerca de casos de corrupção reais de empresas em geral, dos concorrentes e de empresas do mesmo setor para que os empregados possam discutir e encontrar as soluções que serão aplicadas no dia a dia são exemplos práticos do aprendizado por pares.

É necessário entender o método como uma estrutura holística, integrada para desenvolver o capital humano. Não se trata, simplesmente, de um “treinamento”, mas de um método eficaz de aprendizagem em que deve preponderar atividades experienciais, mas que todas as três metodologias apresentadas devem estar presentes. Pode – e deve- ocorrer o cruzamento entre as estruturas, principalmente inserindo abordagens experienciais e sociais no aprendizado formal, como outras combinações entre eles. O que importa é que a simplicidade do método traz eficácia na implementação da cultura organizacional desejada, pois faz com que os profissionais compreendam rapidamente a abordagem e seus respectivos benefícios.

A aprendizagem por pares permite a aprendizagem prática como base em modelos, bem como a constante a revisão e aperfeiçoamento do programa de integridade com base no exemplo. A partir da interação como o outro, com o exemplo positivo ou, até mesmo, negativo, vivenciado por outra pessoa ou empresa, as pessoas absorvem melhor o conhecimento a partir desse exemplo, da experiência alheia ou do conhecimento que o outro possui. Desta feita, fraudes, ilícitos e casos de corrupção experimentados por outras empresas, casos reais, são fontes concretas para que a organização repense, em conjunto, como agir para não trilhar o mesmo caminho, para mudar algo que possa gerar as mesmas consequências, ou, até mesmo, validar ações já existentes que irão impedir que ocorra o caso modelo. Pode-se, também, citar casos reais exitosos, nos quais boas práticas empresariais obtiveram sucesso. Todo e qualquer exemplo é útil ao aprendizado, viabilizando a construção, alteração e aperfeiçoamento do Programa de integridade por todos que, de forma integrada, poderão contextualizar o problema e mudar cultura organizacional lançando mão do raciocínio, da reflexão, da ponderação e da colaboração.

4.2.3 Aprendizagem Formal – 10% (Educação)

A cota da aprendizagem referente aos 10% é renomeada de aprendizagem formal; educação; formal; instrução; programas ou novo conteúdo formal, que compreende: “Educação - aprender e desenvolver através de cursos e programas estruturados” (70:20:10 FORUM, 2015, p. 95).

Nesta etapa do processo educacional, a aprendizagem se desenvolve em um local e com recursos idealizados, estruturados, seguros e resguardados das distrações do ambiente de trabalho. Trata-se da metodologia instrucionista, na qual a formalidade está presente.

No cenário da instrução, correspondente a 10% das técnicas, o profissional recebe informações que lhe são transferidas, adquire, simula e testa novos conhecimentos, o que poderá acontecer, à título exemplificativo, por meio de: kits pedagógicos estruturados, contato com especialistas, foco em conhecimentos críticos para o desempenho profissional, treino de competências em ambiente controlado, cursos regulares de formação, educação exclusivamente formal (conceitos e teorias), como leituras formais, ou formação estruturada por meio de cursos, seminários, *workshops*, livros e materiais formalmente elaborados, certificação técnica, qualificação profissional, cursos de capacitação em sala de aula, simulações, aulas virtuais ministradas por instrutores e leitura, aulas expositivas, *e-learning*, formação acadêmica, dentre outras possibilidades.

No âmbito dos programas de integridade e anticorrupção nas organizações, os treinamentos e cursos formais devem ser integrados às outras estratégias propostas pelo modelo 70:20:10. Deve-se cogitar o treinamento estruturado de modo mais abrangente, incrementando com ações que extrapolem a sala de treinamento ou o *e-learning*. O RH deve estar presente, fomentando o aprendizado no dia a dia:

Buscando o desenvolvimento pessoal de cada colaborador para alcançar o desenvolvimento organizacional, tem-se como tendência no mundo corporativo contemporâneo a procura por mecanismos e estratégias de valorização do capital humano. Os setores de recursos humanos (RH), antes responsáveis apenas por selecionar, gerir e reter profissionais, agora são incumbidos de proporcionar às organizações soluções para que os seus colaboradores estejam aptos a desempenhar seu trabalho da melhor forma, contribuindo para o desenvolvimento organizacional (LEITE *et al*, 2015, p.7).

No intuito de promover o aprendizado e o interesse dos envolvidos, deve-se explorar palestras, cursos, seminários, leituras curtas, participativas e criativas. Possibilitar o conhecimento sempre à mão, disponibilizando meios através dos quais os profissionais encontrarão, rapidamente, respostas para os desafios e problemas, através da gestão do

conhecimento pessoal (seus próprios recursos), ou através de sua rede pessoal de aprendizagem (saberá quem será capaz de ajudá-lo), líderes e RH sempre disponíveis e com retorno rápido para as indagações, suporte ao profissional por meio de ferramentas de trabalho em bancos de conhecimento - acessados na rede interna da organização, tudo isso atrelado às estruturas formais.

O método exige um canal simples, direto e objetivo de comunicação. Noutra ponta, validar e incentivar o bom desempenho, haja vista que exaltar as boas contribuições é importante. De fato, com o método 70:20:10, as melhorias podem ser disseminadas por meio de periódicos, revistas ou *newsletter*, lançando mão da comunicação estruturada, porém descontraída e criativa. De qualquer maneira, a empresa deve estar aberta às sugestões, a ouvir o profissional e integrá-lo aos processos que envolvem os programas anticorrupção e de integridade.

As atividades de conteúdo formal, instrucionismo, corresponderem, como já ressaltado, ao menor percentual (10%) indicado pelo método 70:20:10, mas isso não reflete menor importância. Todos os três tipos de metodologias apresentadas são imprescindíveis, até porque a utilização deve ser global, combinada, para abarcar os 100% necessários ao aprendizado eficaz. Nesse sentido:

A baixa porcentagem pode surpreendê-lo se você estiver lendo sobre essa estrutura pela primeira vez. Os defensores alegam, no entanto, que é um elemento crítico no desenvolvimento para garantir que novos conceitos e ideias inovadoras sejam apresentados. As primeiras atividades que podem vir à mente são provavelmente cursos ministrados por instrutores, pessoalmente ou *on-line* virtualmente. A categoria também inclui: • cursos, seminários, workshops • *e-learning*, módulos virtuais • aprendizado combinado de sala de aula e *e-learning* • certificação ou certificados • credenciamento profissional • aulas em faculdades ou universidades [...] livros de leitura, artigos (BIECH, 2016, p.61, tradução livre)²¹.

Necessário uma visão holística do método 70:20:10 para que, com o cruzamento das três atividades pedagógicas se obtenha o conhecimento, as habilidades e as competências almejadas, acarretando a mudança real e garantindo eficácia.

Para tal abordagem, vale enfatizar a relação entre aprendizagem formal e informal:

É fato que o modelo 70:20:10 ilustra muito bem a distinção existente entre aprendizagem formal e informal. No entanto, as definições de “formal” e “informal”

²¹ “Formal content activities—10 percent. The low percentage may surprise you if you are reading about this framework for the first time. Supporters contend, however, that it is a critical element in development to ensure new concepts and innovative ideas are presented. The first activities that might come to mind are probably instructor-led courses, either in person or online virtually. The category also includes: • courses, seminars, workshops • e-learning, virtual modules • blended learning of classroom and e-learning • certification or certificates • professional accreditation • college or university classes • MOOCs, CMOOCs, and SPOCs • reading books, articles, and whitepapers”.(BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

estão com frequência sujeitas a diferentes interpretações. Por exemplo, aprender a andar de bicicleta é um tipo de aprendizagem em maior parte informal – prática e experiência –, mas existem conhecimentos formais ativados de maneira inconsciente que servem como base. A aprendizagem da trigonometria, no entanto, é essencialmente formal e teórica, o que não exclui a importância de exercícios para dominar o assunto. Por isso, torna-se desnecessário calcular uma proporção exata e definitiva para cada parte do 70:20:10 na concepção das soluções de aprendizagem. As proporções devem ser definidas de acordo com cada caso, em função da cultura da empresa, da situação e do público-alvo. Mais que uma receita, a essência do modelo é combinar diferentes abordagens com a finalidade de otimizar o desempenho dos dispositivos de treinamento (JENNINGS, WARGNIER, 2014, p.25).

Portanto, conjugar as metodologias conforme orienta o método 70:20:10 é primordial para o sucesso dos programas de integridade e anticorrupção. E para essa conciliação não há receita pronta, pois depende da estrutura, objetivos e da cultura que se pretende cultivar em cada empresa.

À título exemplificativo de possíveis combinações entre as metodologias, cita-se:

Use um modelo de atividade de aprendizagem experiencial no qual você segue atividades com um resumo que inclua: O quê? E daí? O que agora? Assegure-se de que você conceda tempo para a prática, reflexão, observação e conversa para “experimentar” o que eles estão aprendendo. Construa relacionamentos futuros incentivando os alunos a trocar cartões de visita e endereços de e-mail. Crie dramatizações realistas. Demonstre *feedback* (BIECH, 2016, p. 62, tradução livre)²².

O conceito favorece o aprendizado sob o enfoque da realidade da organização, por viabilizar aos profissionais novatos o domínio rápido e eficiente do conteúdo básico, através da aprendizagem formal, estruturada em cursos, apostilas ou programas de desenvolvimento estruturados, que conterà a documentação dos aprendizados e exemplos práticos oriundos do próprio ambiente corporativo correlacionados com atividades experienciais e sociais, disponíveis a todo momento, como *chats*, *blogs* e rede interna compartilhada. Mesmo nos casos de fracasso, há aprendizado que deve ser compartilhado. É possível noticiar de forma estruturada quando os administradores são exemplo positivo em termos de conduta e, também, dos profissionais que se destacam pela conduta ética, inclusive, fora do ambiente de trabalho.

Nos dias atuais, trabalho e aprendizagem estão entrelaçados. Por isso, há que sopesar que a educação instrucionista, exclusivamente estruturada, formal e eventual não deve prevalecer de forma absoluta. Ela é importante e necessária, porém o seu percentual de utilização deve diminuto e integrado com as demais metodologias.

²² “Use an experiential learning activity model in which you follow activities with a debrief that includes: What? So what? Now what? • Ensure that you allow time for practice, reflection, observation, and conversation to “experience” what they are learning. • Build future relationships by encouraging learners to trade business cards and email addresses. • Design realistic role plays. • Demonstrate feedback”. (BIECH, Elaine. The 90% Solution. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016).

A abordagens estruturadas integram os programas de integridade e anticorrupção. Os programas estão dispostos em manuais, são regras escritas para nortear e divulgar a cultura empresarial. Entretanto, não podem ser regras impostas unilateralmente pela empresa, sem que seja viabilizado a sua alteração e construção. Todos os *stakeholders* devem participar do contínuo processo de aprendizagem e construção da cultura de integridade. O programa não é, ao somente, um conjunto de regras postas em um documento. Tampouco, é inalterável. O programa deve ser construído e reformulado constantemente, pois é no contexto do dia a dia, com o surgimento dos casos modelos e dos problemas e situações reais que todos devem ter poder de ação para repensar, revisar e construir os termos do Programa de integridade e anticorrupção. Aprender e vivenciar o programa de forma efetiva, traz, conseqüentemente, a necessidade de construir, reconstruir, revisar e repensar o programa continuamente.

5 CONCLUSÕES

Diante da temática desenvolvida, concluiu-se o seguinte:

A finalidade do Direito, nos dias atuais, é viabilizar a felicidade das pessoas. O Direito deve ser ensinado e praticado como instrumento prospectivo, estratégico e inovador, fundamental para estruturar os objetivos das pessoas, sustentando e amparando-os, gerando bem-estar social, felicidade e paz, e não apenas como recurso em tempos conflituosos diante dos tribunais. A ótica do Direito belicoso não atende mais totalmente aos propósitos das pessoas.

A eficácia social das normas adequa-se ao propósito do Direito de promover o equilíbrio e a harmonia social. Nessa seara, a efetividade da Lei Anticorrupção diz respeito a eficácia social dessa norma, traduzido na implementação efetiva da cultura de integridade e anticorrupção nas empresas.

A Lei 12.846/2013, Lei Anticorrupção - LAC, determina a obrigatoriedade de programas efetivos de integridade e anticorrupção, porém, não dispõe acerca do modo como as empresas irão implementar, com eficácia, referidos programas. Destarte, a LAC, por si só, não basta para que a corrupção seja combatida. Para que a eficácia social da Lei 12.846/2013 seja realidade, é preciso instrumentos que viabilizem a sua efetividade, pois a força legislativa, isoladamente, é insuficiente. A partir disso, o trabalho indicou o instrumento, o método 70.20.10, que, aliado à Lei Anticorrupção, pode contribuir para a estruturação dos objetivos das pessoas no âmbito empresarial, efetivando a cultura da integridade.

Revelou-se que não se trata, tão somente, de minimizar os valores das multas em caso de imposição de sanções com fulcro na Lei 12.846/2013, pois independentemente do disposto na Lei Anticorrupção, a prosperidade, a boa imagem reputacional e a sobrevivência empresarial pressupõem a existência e a efetividade do *compliance*, com a observância de valores éticos e das normas jurídicas na cultura organizacional, geralmente representados nos programas anticorrupção e de integridade empresarial. Verificou-se que não basta, então, a organização formalmente estabelecer critérios para que a empresa respeite os valores e as normas anticorrupção vigentes. É absolutamente necessário que as pessoas que compõem a organização pensem e ajam de acordo com os padrões legais e éticos vigentes. Isso exige um processo sistemático de formação e educação das pessoas no âmbito das organizações. Mas não pode ser qualquer processo de educação. Inferiu-se ser necessário o uso de metodologias e de métodos

de ensino e de aprendizagem que garantam a eficácia das normas anticorrupção e dos respectivos programas de integridade.

Demonstrou-se que as pessoas precisam enxergar propósito no que fazem. O que torna imperioso a mudança de mentalidade presente nos cursos formais e expositivos, a transpassar o aprendiz/empregado de sujeito passivo, de receptor, para construtor, sujeito ativo do seu próprio conhecimento e de suas relações. Ao profissional cabe entender (e vivenciar) que todas as pessoas estão inseridas nos processos da organização, que precisam ser críticas e que podem – e devem - decidir, interagir e colaborar. À organização, cabe assimilar que não deve ditar os seus valores impostos em um papel descritivo de condutas e regras, afastadas da realidade concreta e sem aplicabilidade no dia a dia dos colaboradores, impondo que se adaptem às novas situações sem integrá-los ao processo, afinal, ao empregado deve ser permitido realizar o seu papel ativo.

Contatou-se ser de vital relevância para a efetividade dos programas de integridade e anticorrupção, que os profissionais carecem de preparação contínua e informal, com o fito de conceder-lhes a capacidade de construir os significados, estabelecendo relações entre o que se aprende e a realidade profissional. Deve, pois, ser viabilizado ao profissional instrumentos que o façam compreender as relações do meio organizacional no qual estão inseridos e que fazem parte desse contexto, aprendendo com ele e, também, influenciando-o.

Nessa seara, restou imprescindível a aplicação do método de aprendizagem 70:20:10, pois este demonstrou ser capaz de propiciar que os empregados da organização tenham o interesse de aprender e aplicar, de modo eficiente e voluntário, os valores éticos construídos pela empresa, pelos empregados e por todos os demais envolvidos, com a disseminação dos modelos mentais da ética, da integridade, do conhecimento sistemático, do diálogo e da solidariedade. Restou compreendido que a interação e o aprendizado real são os elementos fundamentais desse modelo que desenvolve e fortalece a postura ativa e consciente dos envolvidos diante dos casos e problemas da prática, pois conscientiza-os da sua própria importância no processo de conhecimento e do seu papel na organização, permitindo a aplicabilidade e continuidade efetiva da cultura da ética e da integridade no ambiente corporativo.

Certificou-se que o método 70:20:10 supera a base cartesiana e mecanicista da educação formal que separa o sujeito e o objeto, que impossibilita o entendimento da complexidade. Para o desenvolvimento das organizações e com o fito de prover a aprendizagem corporativa efetiva, o método 70:20:10 abandona a visão unifocal e mescla as três diferentes abordagens metodológicas do ensino e da aprendizagem: construcionismo (70%),

construtivismo (20%) e instrucionismo (10%) que – de modo algum – se excluem, mas que interagem entre si, de forma que determinadas metodologias são priorizadas em detrimento de outras, nada obstante ressalte-se: não são excludentes.

A visão holística e a transdisciplinaridade devem sobrepôr a essa tradição de ensino unifocal, fragmentada e descontextualizada, que ainda hoje prevalece no ensino corporativo e acadêmico do Direito. A aprendizagem é dinâmica, contínua e o aprendiz/empregado, assim como o meio (ensino construtivista) são fatores importantíssimos que devem estar inseridos - ativamente - nesse processo. O contexto no qual o indivíduo está inserido reflete, sobremaneira, na sua efetiva aprendizagem.

Para que a aprendizagem se concretize, o conhecimento deve ser construído (construcionismo) pelo aprendiz, que não pode ter o perfil contemplativo. O aluno deve ter o perfil ativo, agir para construir significados e reflexões. Ao profissional deve ser dada oportunidade de reconhecer o seu papel colaborador e integrativo, pois os seus pensamentos e atitudes constroem e influenciam o meio organizacional.

O método 70:20:10 corrobora, dentre outras possibilidades, com a mudança de modelo mental predominante no formalismo (instrucionismo) e no autoritarismo ainda muito presentes no ambiente corporativo, posto que se deve compreender que o processo de conhecimento é contínuo e que se aprende, todos os dias, informalmente, agindo e interagindo com o meio e com as pessoas com as quais se convive no ambiente laboral. É preciso, então, reconhecer que o conhecimento está diretamente ligado ao aprendiz. Contudo, demonstrou-se que o método 70:20:10 não abandona totalmente a metodologia instrucionista, que é utilizada em 10% das atividades. O uso do conceito 70:20:10 se mostrou, pois, meio apto para introduzir de forma efetiva os programas de integridade e anticorrupção à rotina empresarial, que é fato imprescindível para o sucesso desses programas.

O conceito 70:20:10 contempla a transformação no contexto real do trabalho por meio da performance do profissional. E o desempenho e o envolvimento do aprendiz são as bases da mudança comportamental e cultural almejadas pelos programas de integridade e anticorrupção.

Cada empresa possui o seu programa específico de integridade, anticorrupção e de *compliance*. Portanto, à organização cabe o papel de bem abordar seus termos de forma prática, contextualizada e de maneira contínua para que o aprendizado e a mudança do modelo mental anticorrupção ocorram e seus empregados, efetivamente, coloquem a cultura organizacional da ética empresarial e da anticorrupção em prática. Em termos de cultura de integridade, por ser peculiar em cada empresa, o aprendizado e o trabalho só poderão ocorrer simultaneamente, porque não há como o empregado ter conhecimento da cultura organizacional sem ser

empregado, sem, portanto, vivenciá-la. Daí a relevância do método 70: 20: 10 relativamente a esses programas de integridade, anticorrupção e *compliance*.

A consagração de condutas éticas no combate à corrupção e aos ilícitos necessita de método eficaz para que os programas de integridade e anticorrupção sejam implementados e aplicados eficientemente de forma contínua e rotineira nas empresas. Concluiu-se que integrar a análise dos programas de integridade e anticorrupção através de uma abordagem sistêmica e transdisciplinar, que congregue metodologias de trabalho com os objetivos da organização é salutar para implementar a cultura de integridade. A estratégia cabível, portanto, é o método de aprendizagem 70:20:10.

REFERÊNCIAS

- ARCELORMITTAL 2018. Disponível em: <<http://brasil.arcelormittal.com.br/responsabilidade-corporativa/governanca-transparente/etica-compliance>> Acesso em: 31ago.2018
- ALMEIDA, Arnaldo Quirino de. *O Programa de Compliance em face da Lei Anticorrupção*. In: *Consultor Jurídico Opinião*. 2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-mai-23/arnaldo-quirino-programa-conformidade-lei-anticorruptao>>. Acesso em 20jun.2018.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Martim Claret. 2007.
- ARISTÓTELES. *Site Wikipédia*, 2017. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Arist%C3%B3teles>> . Acesso em: 30mar.2017.
- ARON, Raymond. *As etapas do pensamento sociológico*. 7ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- BARROSO, Luís Roberto. *O Direito constitucional e a efetividade de suas normas, limites e possibilidades da Constituição brasileira*. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 1993.
- BECK, Caio. *Método de aprendizagem '70:20:10'*. Andragogia Brasil. 14mar.2016. Disponível em: <<http://www.andragogiabrasil.com.br/artigos/70-20-10>>. Acesso em: 7abr.2017.
- BECKER, Fernando. O que é construtivismo? In: BORJA, Amélia de et al. *Construtivismo em revista*. São Paulo: FDE, 1993. (Série Ideias, 20).
- BENEDITO, Luiza Machado Farhat. *Lego Serious Play no Ensino Jurídico*. FUMEC, Belo Horizonte. 2017.
- BERGOLIO, Jorge M (Papa Francisco). *Corrupção e Pecado*. São Paulo: Editora Ave-Maria, tradução de Sandra Martha Dolinsky, 2013.
- BIECH, Elaine. *The 90% Solution*. In: Science of Learning. Article is excerpted from chapter 4 of The Art and Science of Training (ATD Press).2016.
- BOBBIO, Norberto. *O positivismo jurídico: lições de filosofia do Direito*. São Paulo: Ícone, 2006.
- BOBBIO, Norberto. *Teoria da Norma Jurídica*. 3. ed. São Paulo: Editora EDIPRO, 2015.
- BOBBIO, Norberto. *Teoria do Ordenamento Jurídico*. 10. ed. Brasília: Editora UNB, 1999.
- BOTTINI, Pierpaolo C.; TAMASAUSKAS, Igor. Nova lei anticorrupção vai estimular compliance. *Revista Consultor Jurídico*. 6 de agosto de 2013. Disponível em <<http://www.conjur.com.br/2013-ago-06/direito-defesa-lei-anticorruptao-estimular-compliance>> Acesso em: 10ago. 2017.

BRASIL, *Decreto Nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006*. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm>. Acesso em 15jun.2018.

BRASIL, *Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. 1993. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/18666cons.htm>. Acesso em 19jun.2018

BRASIL. Constituição 1998. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. *Decreto Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940*. Código Penal. Diário Oficial da União. Rio de Janeiro. 1940. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm >. Acesso em 3mar.2017

BRASIL. *Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015*. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 3mar.2017.

BRASIL. *Instrução Normativa conjunta MP/CGU Nº 01 de 2016*. CGU, Controladoria Geral da União, MP, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2016. Disponível em: https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf> Acesso em: 22jun.2018.

BRASIL. *Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.2011. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 19jun.2018.

BRASIL. *Lei Nº 12.529, de 30 de novembro de 2011*. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei nº 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências.2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm>. Acesso em: 18jun.2018.

BRASIL. *Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 2013.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 3mar.2017

BRASIL. *Lei Nº 4.717, de 29 de junho de 1965*. Regula a ação popular. 1965. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/14717.htm>. Acesso em: 18jun.2018

BRASIL. *Lei Nº 8.429, de 2 de junho de 1992*. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/18429.htm>. Acesso em: 18jun.2018

BRASIL. *Lei Nº 7.347, de 24 de julho de 1985*. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências. 1985. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/17347orig.htm>. Acesso em: 18jun.2018.

BRASIL. *PL 6826/2010*. Projeto de Lei transformado na Lei Ordinária 12.846/2013. 2010. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=466400>>. Acesso em: 18jun.2018.

BRASIL. *Portaria conjunta Nº 2.279, de 9 de setembro de 2015*. CGU. Secretaria da Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=303257>> Acesso em: 22jun.2018.

BRASIL. *Portaria Nº 910, de 7 de abril de 2015*. Define os procedimentos para apuração da responsabilidade administrativa e para celebração do acordo de leniência de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_910_2015.pdf> Acesso em 20jun.2018.

BROWN, John Seely; HAGEL, John; DAVISON, Lang. *The power of pull: how small moves, smartly made, can set big things in motion*. New York: Basic Books, 2010.

BROWN, John Selly. *Pesquisa da Xerox Parc*; Deloitte Center for the Edge. 2000.

CADE. *Conselho Administrativo de Defesa Econômica*. Disponível em <<http://www.cade.gov.br/>>. Acesso em 19jun.2018.

CADE. *Guia Programas de Compliance: Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*. 2016. Disponível em <<http://www.cade.gov.br/imagens/guia-de-compliance.png/view>>. Acesso em 18jun.2018.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CARVALHO, Vinicius Marques de; MENDES, Francisco Schertel. *Compliance (livro eletrônico): concorrência e combate à corrupção*. São Paulo: Trevisan Editora, 2017. 15Mb; ePUB.

CGU. Controladoria Geral da União. *Coleção Programa de Integridade*. 2018. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>>. Acesso em: 5jun.2018.

CGU. Controladoria Geral da União. *Cartilha. Proteja sua Empresa contra a Corrupção, Porque e como estruturar um programa de integridade*, 2016. Disponível em <[file:///C:/Users/NBX/Downloads/ProtejaasuaEmpresacontraaCorrupo%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/NBX/Downloads/ProtejaasuaEmpresacontraaCorrupo%20(2).pdf)> Acesso em: 6jun.2018.

CGU. Controladoria Geral da União. *Instituto ethos de empresas e responsabilidade social. Grupo de trabalho do pacto empresarial pela integridade contra a corrupção. A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção*. 2009. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manualrespsocialempresas_baixa.pdf>. Acesso em: 5mai.2018.

CGU. Controladoria Geral da União. *Manual para implementação de programas de integridade*. 2017. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual_profip.pdf>. Acesso em: 6jun.2018.

CGU. Controladoria Geral da União. *Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas*. Brasília. 2015. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>> Acesso em: 29mar.2017.

CGU. Controladoria Geral da União. *Portaria CGU Nº 909, de 7 de abril de 2015*. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. 2015. Disponível em <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf> Acesso em 5jun.18.

COIMBRA et al. *Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.

CROSS, Jay. *Informal Learning: rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. São Francisco: Pfeiffer, 2006.

CROSS, Jay. *Learnscape Architecture*. eLearn Magazine. 2008.

DATA FOLHA. Corrupção define o Brasil, mas não o brasileiro, diz estudo. *Folha de São Paulo*. 2017. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/10/1929574-corrupcao-define-brasil-mas-nao-o-brasileiro-diz-estudo.shtml> . 2017. Acesso em 21nov.17.

DIAS, Maria Tereza Fonseca; TORCHIA, Bruno Martins. Lei Anticorrupção e o Terceiro Setor: Reflexões sobre o *Compliance* aplicado ao setor sem fins lucrativos. In: *Parcerias com o Terceiro Setor: as Inovações da Lei n.13.019/14*; MOTTA, Fabrício et al (Coords.). Fórum: Belo Horizonte, 2017. p. 405- 431.

DSC 10.000. *Diretrizes para o Sistema de Compliance*. 2015. Disponível em: <http://ebanc.com.br/>> Acesso em: 11jun.2018.

DURKHEIM, Emile. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Editora Martin Claret. 6ª reimpressão, 2012.

DURKHEIM, Emile. *Da divisão do trabalho social*. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

DURKHEIM, Emile. *Fato Social e Divisão do Trabalho – Ensaio Comentado*; Apr. e Com. Ricardo Musse. Trad. Cilaine Alves Cunha e Laura Natal Rodrigues. São Paulo: Editora Ática, 2007.

DURKHEIM, Emile. O que é fato social? In *As Regras do Método Sociológico*. Trad. Por Maria Isaura Pereira de Queiroz. 6ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1972.

EBANC. *Empresa Brasileira Acreditadora de Norma Compliance*. 2015. Disponível em: <http://ebanc.com.br/>> Acesso em: 11jun.2018.

FCPA, U.S. Department of Justice; *U.S. Securities And Exchange Commission. FCPA Resource Guide*. 2012. Disponível em:< <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>> Acesso em: 5jun.2018.

FERNANDO, Álvaro. Corrupção e felicidade. In: *Filosofia, ciência e vida*.2017. Disponível em: <http://filosofiacienciaevida.com.br/corruptao-e-felicidade/>>. Acesso em 25jun.2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário do Aurélio on line*. 2008. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/corruptao> > Acesso em: 17mar.2017.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 52ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

GABRICH, Frederico de Andrade. Inovação no Direito. *Inovação Estratégica no Direito*. Belo Horizonte. 2012. Disponível em: <https://1drv.ms/b/s!AnMnH20EtJRAnVdMZ4ZPE_wivZ9V>. Acesso em: 10fev.2017.

GABRICH, Frederico de Andrade. *Análise Estratégica do Direito*. Belo Horizonte. 2012. Disponível em: <http://www.analiseestrategica.com.br/artigos_integra.php?id= 2>. Acesso em: 13fev.2017.

GABRICH, Frederico de Andrade. *Transdisciplinaridade no Ensino Jurídico*. 2013. Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.publicaDireito.com.br/artigos/?cod=57db7d68d5335b52> >. Acesso em: 8mar2017.

GABRICH, Frederico de Andrade; MOSCI, Tiago Lopes. *Corrupção, Ética e Direito no Brasil. CONPEDI*. 2016. Belo Horizonte. Disponível em: <<https://www.conpedi.org.br/publicacoes/c50o2gn1/tz6xhk8k/756u11A7O7i9 QXVJ.pdf> >. Acesso em: 15nov2017.

GONÇALVES, José Antônio Pereira. *Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2014.

GRANDINETTI, Luciana Lima. *Governança Corporativa e os desafios do Novo Mercado*. UNIVERSIDADE FUMEC - Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde - FCH, Belo Horizonte. 2014.

HART, Herbert Lionel A. *O conceito de Direito*. 2.ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.

HAYASHI, Felipe Eduardo Hideo. *O Impacto da Corrupção sobre o Desenvolvimento Dos Países*. XXI Congresso Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – CONPEDI, 2012, Niterói-RJ. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d8ab1a52f058358b>>. Acesso em 23mar.2016.

HOFSTEDE, Geert. What is culture? . In: *Site: geerthofstede*. Disponível em <<http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/>>.2017. Acesso em 19nov.17.

HOUAISS, Antônio; Villar, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IBGC. Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>> Acesso em: 13mar.2017.

IBGC. Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. *Compliance e Governança. Aperfeiçoamento em Governança*. 4.ed. São Paulo. 2017 Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/cursos/19856/compliance-e-governanca-4a-edicao>>. Acesso em: 8mar.2017

IBGC, Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. *O Compliance no benefício da Lei Anticorrupção*. 09out.2013. Disponível em:<<http://www.ibgc.org.br/index.php/noticias/18329/O-compliance-no-beneficio-da-Lei-Anticorruptcao>>.Acesso em: 8mar2017.

ICOMPLY. Cultura da corrupção. Ineficácia da Lei Anticorrupção. Suborno. In: *IComply News*. 2017. Disponível em: < <http://compliance.icomply.com.br/cultura-da-corrupcao-ineficacia-da-lei-anticorruptcao-suborno-icomply-news-37/>>. Acesso em: 5jun.2018.

ICTS. *Após lei anticorrupção, empresas recebem 45% mais denúncias*. 8set2016. Disponível em:<http://www.icts.com.br/v2/por/news/view/Apos_lei_anticorruptcao_empresas_recebem_4_5_mais_denuncias>. Acesso em 17mar. 2018.

ISO 19600. International Organization for Standardization. *Sistema de Gestão de Compliance Diretrizes*. Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.2014. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=359340>>. Acesso em: 13jun.2018.

ISO 37001. International Organization for Standardization. *Sistema de Gestão Antisuborno*. Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. 2016 Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/184-iso-37001>>. Acesso: 25.abr.2018.

JARCHE, Harold. The Seek>Sense>Share Framework. In: *Inside Learning Technologies & Skills*. Issue 47, Janeiro2014. 282 pags. Disponível em: <<http://viewer.zmags.com/publication/38b45363#/38b45363/14>>. Acesso em: 26jun.2018Acesso em: 8mar.2017.

JENNINGS, Charles. A verdade sobre o treinamento. In: *Ciatech*. 2012 Disponível em: <http://www.ciatech.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Artigo_Jennings_A_Verdade.pdf>. Acesso em: 26jun.2018 A

JENNINGS, C. Implementing 70:20:10. *Inside Learning Technologies & Skills*. Issue 47, Jan-2014. Disponível em: <<http://viewer.zmags.com/publication/38b45363#/38b45363/56>>. Acesso em: 26jun.2018.

JENNINGS, Charles. *70:20:10 Framework Explained: Creating High Performance Cultures*. Sidney: Forum Pty, Limited, 2013.

JENNINGS, Charles. *Entrevista com Charles Jennings*. Revista Human Resources Portugal, ed. nº 70, jun. 2016, p.38. Disponível em: <http://static.cegoc.pt/wp-content/uploads/2016/07/04174224/HR-PORTUGAL_edicao-_junho_Btsubmit.pdf>. Acesso em: 04abr.2017.

JENNINGS, Charles; WARGNIER, Jérôme. *70:20:10 - Explorando os Novos Territórios de Aprendizagem*. CrossKnowledge. 2014.

KAY, DAVID. *70:20:10 Stories from Learning and Development Practitioners*. Beyond Concept: Volume 1. 2016.

KRISTIANSEN, Per; RASMUSSEN, Robert. *Construindo Um Negócio Melhor com a Utilização do Método Lego Serious*. São Paiulo: DVS editora, 2015.

LEITE, Lucas; SILVA, Thaís Couto da; HAMADA, Priscila; MARUYAMA, Ursula. *Conhecendo o modelo 70:20:10 de aprendizagem: como ele é adotado e percebido nas empresas*. In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015.

LOEWENSTEIN, Mark A.; SPLETZER, James R. *Formal and Informal Training: Evidence from the NLSY*. Office of Research and Evaluation, US Bureau of Labor Statistics. junho de 1994.

MACHADO, Cassiano. *Após lei anticorrupção, empresas recebem 45% mais denúncias*. ICTS. 8set2016. Disponível em:<http://www.icts.com.br/v2/por/news/view/Apos_lei_anticorruptao_empresas_recebem_45_mais_denuncias>. Acesso em 17mar. 2018.

MARIOTTI, Humberto; ZAUHY,Cristina. *A aprendizagem informal e o conceito 70:20:10*. Disponível em: <<http://pavoniking.hospedagemdesites.ws/imagens/trabalhosfoto/20131.pdf>> Acesso 8mar.2017.

MATOSO, Filipe; SALOMÃO, Lucas. 2016. *Jornal O Globo In política: operação lava jato: Odebrecht e Braskem admitem US\$ 1 bi em propina em 12 países, dizem EUA*. Empresas assinaram acordos

de leniência com EUA e Suíça; segundo Departamento de Justiça dos EUA, Odebrecht admitiu US\$ 788 milhões e Braskem, US\$ 250 milhões. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/odebrecht-admite-us-788-milhoes-em-propina-em-12-paises-dizem-eua.ghtml>>. Acesso: 28maio2018.

MELO, Luisa. Após lei anticorrupção, empresas recebem 45% mais denúncias. *Exame.com*, 8set.2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/apos-lei-anticorruptao-empresas-recebem-45-mais-denuncias/>>. Acesso em 17mar. 2017.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. Jan./mar. 1999. São Paulo, v. 39, n. 1. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901999000100002> Acesso em:12nov.17.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. *Cultura e organizações no Brasil*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo Fundação. Getúlio Vargas.1996. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3118/P00159_1.pdf>. Acesso em 20.nov.2017

MP, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; CGU, Controladoria Geral da União. *Instrução Normativa Conjunta MP/CGU No 01 de 2016*. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. 2016. Disponível em , <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em 05.jun.2018.

MPF. Ministério Público Federal. *A Lava Jato em números no Paraná*. 2018c. Disponível em <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/atuacao-na-1a-instancia/parana/resultado>> Acesso em 7jun 2018.

MPF. Ministério Público Federal. *Caso Lava Jato*. 2018d. Disponível em <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato>>Acesso em 7jun2018.

MPF. Ministério Público Federal. *MPF Combate à Corrupção: Estatísticas: Processos Judiciais combate à corrupção*. 2018a. Disponível em <<http://sig.mpf.mp.br/MicroStrategy/servlet/mstrWeb?evt=3140&src=mstrWeb.3140&documentID=2C3AEE4011E466AA00000080EF85236C&Server=MSTRIS.PGR.MPF.MP.BR&Project=Unico&Port=0&share=1>> Acesso em: 7jun.2018.

MPF. Ministério Público Federal. *MPF Combate à Corrupção: Estatísticas: Processos Extrajudiciais combate à corrupção*. 2018b. Disponível em <<http://sig.mpf.mp.br/MicroStrategy/servlet/mstrWeb?evt=2048001&src=mstrWeb.2048001&visMode=0&documentID=8E0EFE3E11E439ED00000080EF254F24&server=MSTRIS.PGR.MPF.MP.BR&Project=ExtraJudicial&port=0&share=1&uid=a&pwd=a>>.Acessoem7jun.18

NASCIMENTO, Melilo Diniz do (Org.). *Lei Anticorrupção Empresarial: aspectos críticos à Lei 12.846/2013*. 1.Reimpr. Belo Horizonte: Fórum, 2014.p.114-115.

OCDE. *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico*. Disponível em <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em 15jun.2018.

OEA. Organização dos Estados Americanos. *Convenção Interamericana contra a Corrupção*. 1996. Disponível em <<https://www.oas.org/ext/en/tools/Document-Search>>. Acesso em 15jun.2018.

ONU. *Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção*. 2007. Disponível em:<<https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corruptao/convencao.html>>. Acesso em 7jun.2018.

ONU. *Declaração Universal dos Direitos do Homem*. 1948. Disponível em:<<http://www.dudh.org.br/wp-content/uploads/2014/12/dudh.pdf>>. Acesso em 22 de mar.2016.

PF. Polícia Federal. *Operação Lava Jato - Números*. 2017. Disponível em <<http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato/numeros-da-operacao-lava-jato>> Acesso em 6jun.2018.

PRENSKY, Marc. *Backup Education*. Education Technology: vol. 48 nº 1, Jan-Fev, 2008.

RAQUETAT, Petter Fischer. Impunidade: um estímulo à corrupção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – *Instituto de Filosofia e Ciências Humanas* – Faculdade de Ciências Sociais, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/37835/000823710.pdf>>. Acesso em: 27.dez. 2015.

REALE, Miguel. *Lições Preliminares de Direito*. 27ed. Saraiva Jur. Cursos. 2003

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. 2015 In: *Revista de Informação Legislativa*. Ano 52 Número 205 jan./mar/2015.

SANTOS, Renato Almeida dos; GUEVARA Arnolndo Jose de Hoyos Guevara; AMORIM, Maria Cristina Sanches Amorim.2013. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *Revista Administração*. São Paulo, v.48, n.1, p.53-66, jan./fev./mar. 2013

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. Tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 33ª ed. Rio de Janeiro: *BestSeller*. 2017

SILVA, José Afonso da. *Aplicabilidade das normas constitucionais*. 7.ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

SIMÃO, Calil. Corrupção. *Wikipédia: A Enciclopédia livre*. 2017. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Corrup%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 30mar.2017

SIMÃO, Calil. Corrupção. *Wikipédia: A Enciclopédia livre*. 2017. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Corrup%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 30mar.2017.

SINEK, Simon. *Por que? Como motivar pessoas e equipe a agir*. ed. Saraiva. 2012.

SINEK, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Edição: Reprint. Portfolio. 2011.

TANURE, Betania. Como o RH se tornou estratégico para os negócios. In: *Valor Econômico*. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/5173406/como-o-rh-se-tornou-estrategico-para-os-negocios>>. Acesso em: 17mai.2018

TABURE, Betania. Que tal tratar da cultura corporativa em 2018? In: *Valor Econômico*. 2018. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/5264285/que-tal-tratar-da-cultura-corporativa-em-2018>>. Acesso em: 18mai.2018.

TORCHIA, Bruno Martins; MACHADO, Tacianny Mayara Silva Machado. *Os Reflexos Sociais da Corrupção no Direito ao Trabalho*. Disponível em: <<https://www.conpedi.org.br/publicacoes/y0ii48h0/6ghn3t0o/IXr7F879eTgC4EAc.pdf>> . XXV Encontro Nacional do CONPEDI. 2016. Acesso em: 12jun.2018.

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. *Fique por dentro do maior pacote de medidas contra a corrupção do mundo*. Disponível em: <<https://www.ipc.transparenciainternacional.org.br>>. Acesso em 5maio2018.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice de percepção da corrupção 2017. 2017. Disponível em <<https://static1.squarespace.com/static/5a86d82132601ecb510239c2/t/5a8dc5b89140b72fa5081773/1519240719239/IPC+2017+-+RELATO%CC%81RIO+GLOBAL.pdf>>. Acesso em 22jun.2018.

UK Bribery Act 2010. Legislação Anticorrupção. *UK Bribery Act 2010*. Disponível em <<https://www.business-anti-corruption.com/anti-corruption-legislation/uk-bribery-act/>>. Acesso em 15jun.2018.

VAZ, Henrique C. de Lima. *Escritos de Filosofia II: Ética e Cultura*. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

WEINGEND, Andreas. *The Social Data Revolution(s)*. Harvard Business Review. 2009. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/2009/05/the-social-datarevolution/> >. Acesso em: 11dez.2013.

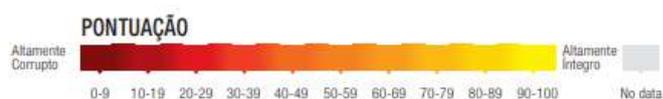
70:20:10 FORUM. *70:20:10 Framework Explained*. Fast Pencil: Second Edition. 2015.

ANEXO 1 - ÍNDICE DE PERCEPÇÃO DA CORRUPÇÃO (IPC) 2017

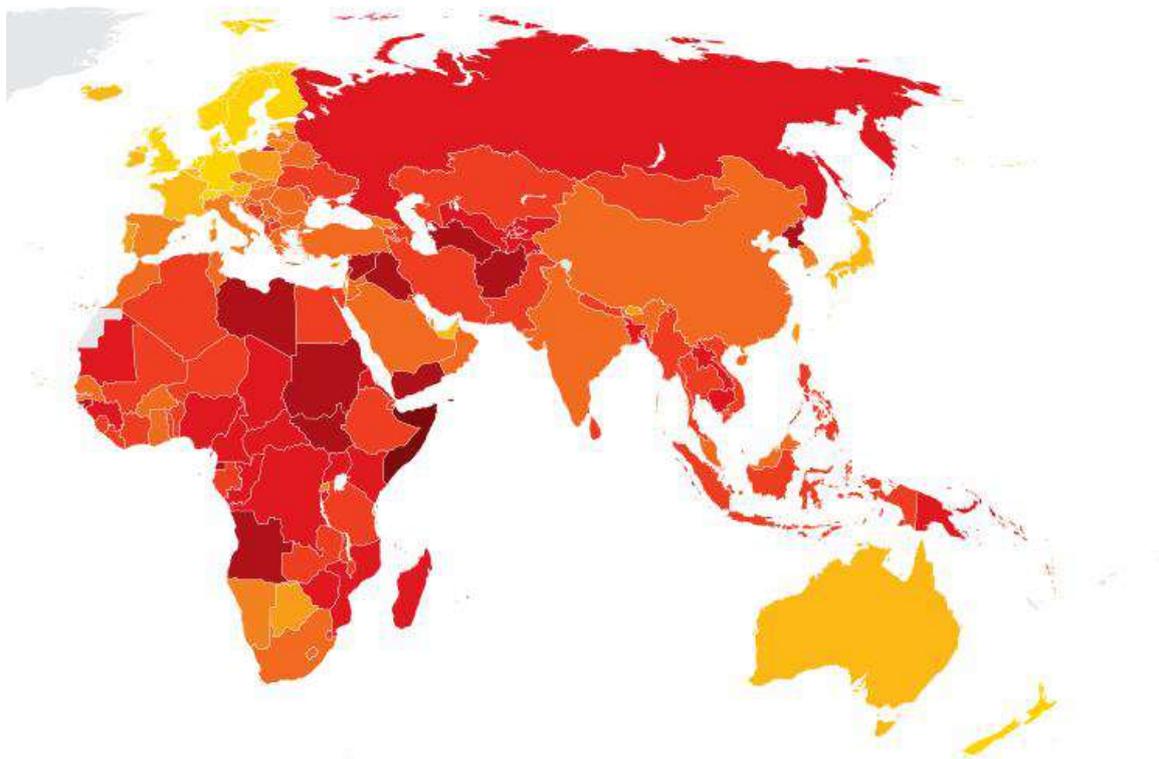
180 PAÍSES. 180 PONTUAÇÕES.

COMO SEU PAÍS PONTUA?

Nível de percepção da corrupção no setor público em 180 países/territórios ao redor do mundo.

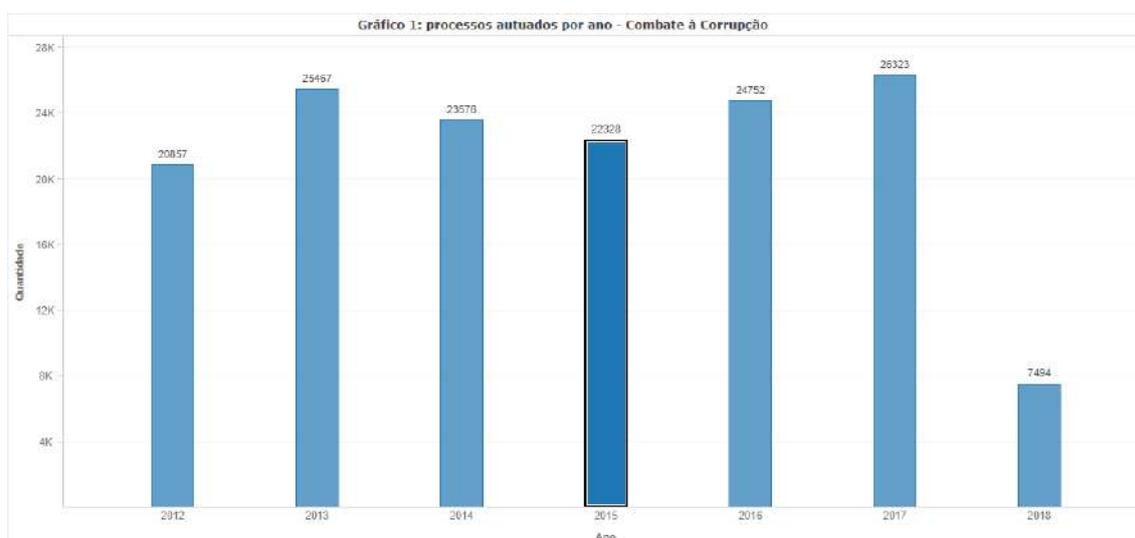


POSICÃO	PAÍS/TERRITÓRIO	PONTUAÇÃO	POSICÃO	PAÍS/TERRITÓRIO	PONTUAÇÃO	POSICÃO	PAÍS/TERRITÓRIO	PONTUAÇÃO
1	Nova Zelândia	89	23	França	70	66	Bielorrússia	44
2	Dinamarca	88	23	Uruguai	70	68	Jamaica	44
3	Finlândia	85	25	Barbados	68	68	Omã	44
3	Noruega	85	26	Butão	67	71	Bulgária	43
3	Suíça	85	26	Chile	67	71	África do Sul	43
6	Cingapura	84	28	Bahamas	65	71	Vanuato	43
6	Suécia	84	29	Portugal	63	74	Burkina Faso	42
8	Canadá	82	29	Qatar	63	74	Lesoto	42
8	Luxemburgo	82	29	Taiwan	63	74	Tunísia	42
8	Holanda	82	32	Brunei	62	77	China	41
8	Reino Unido	82	32	Israel	62	77	Sérvia	41
12	Alemanha	81	34	Botsuana	61	77	Suriname	41
13	Austrália	77	34	Eslovênia	61	77	Trinidad e Tobago	41
13	Hong Kong	77	36	Polónia	60	81	Gana	40
13	Islândia	77	36	Seichelles	60	81	Índia	40
16	Áustria	75	38	Costa Rica	59	81	Marrocos	40
16	Bélgica	75	38	Lituânia	59	81	Turquia	40
16	Estados Unidos	75	40	Letónia	58	85	Argentina	39
19	Irlanda	74	40	São Vicente e Granadinas	58	85	Benin	39
20	Japão	73	42	Chipre	57	85	Kosovo	39
21	Estónia	71	42	República Tcheca	57	85	Kuwait	39
21	Emirados Árabes Unidos	71	42	Dominica	57	85	Ilhas Salomão	39
			42	Espanha	57	85	Suazilândia	39
						91	Albânia	38
			46	Geórgia	56			
			46	Malta	56			
			48	Cabo Verde	55			
			48	Ruanda	55			
			48	Santa Lúcia	55			
			51	Coréia do Sul	54			
			52	Granada	52			
			53	Namíbia	51			
			54	Itália	50			
			54	Ilhas Maurício	50			
			54	Eslováquia	50			
			57	Croácia	49			
			57	Arábia Saudita	49			
			59	Grécia	48			
			59	Jordânia	48			
			59	Romênia	48			
			62	Cuba	47			
			62	Malásia	47			
			64	Montenegro	46			
			64	São Tomé e Príncipe	46			
			66	Hungria	45			
			66	Senegal	45			

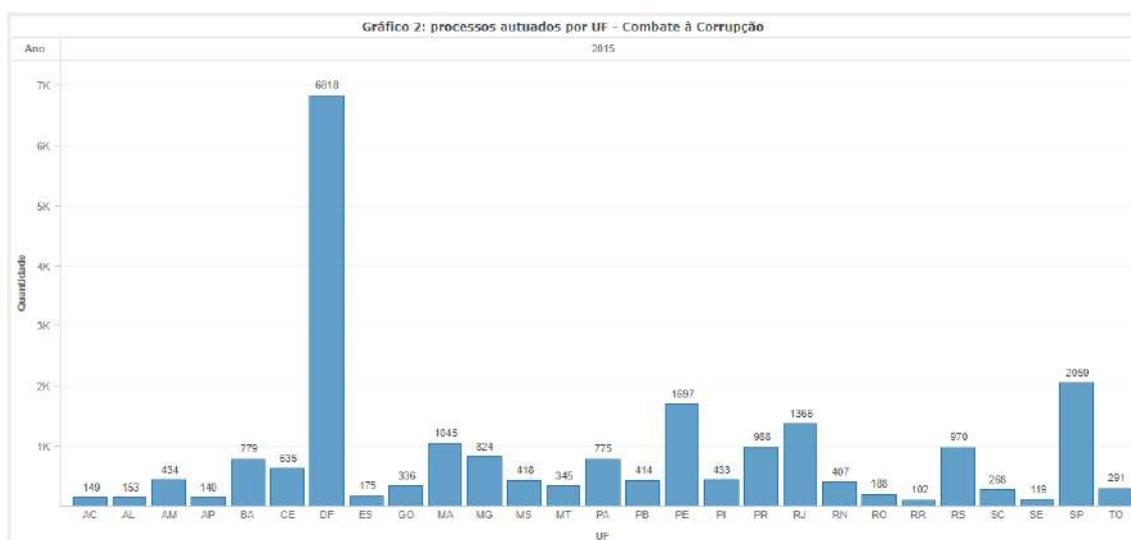


POSICÃO	PAÍS/TERRITÓRIO	PONTUAÇÃO	POSICÃO	PAÍS/TERRITÓRIO	PONTUAÇÃO	POSICÃO	PAÍS/TERRITÓRIO	PONTUAÇÃO
91	Bósnia e Herzegovina	38	112	El Salvador	33	157	Haiti	22
91	Guiana	38	112	Maldivias	33	157	Uzbequistão	22
91	Sri Lanka	38	112	Niger	33	157	Zimbábue	22
91	Timor-Leste	38	117	Equador	32	161	Camboja	21
96	Brasil	37	117	Egito	32	161	Congo	21
96	Colômbia	37	117	Gabão	32	161	República Democrática do Congo	21
96	Indonésia	37	117	Paquistão	32	161	Tajiquistão	21
96	Panamá	37	117	Togo	32	165	Chade	20
96	Peru	37	122	Azerbaijão	31	165	Eritreia	20
96	Tailândia	37	122	Djibouti	31	167	Angola	19
96	Zâmbia	37	122	Cazaquistão	31	167	Turquemenistão	19
103	Bahrein	36	122	Libéria	31	169	Irque	18
103	Costa do Marfim	36	122	Malawi	31	169	Venezuela	18
103	Mongólia	36	122	Mali	31	171	Coréia do Norte	17
103	Tanzânia	36	122	Nepal	31	171	Guiné Equatorial	17
107	Armênia	35	122	Moldávia	31	171	Guiné-Bissau	17
107	Etiópia	35	130	Gâmbia	30	171	Libia	17
107	Macedônia	35	130	Irã	30	175	Sudão	16
107	Vietnã	35	130	Mianmar	30	175	Iêmen	16
111	Filipinas	34	130	Serra Leoa	30	177	Afeganistão	15
112	Argélia	33	130	Ucrânica	30	178	Síria	14
112	Bolívia	33	135	República Dominicana	29	179	Sudão do Sul	12
			135	Honduras	29	180	Somália	9
			135	Quirguistão	29			
			135	Laos	29			
			135	México	29			
			135	Papua Nova Guiné	29			
			135	Paraguai	29			
			135	Rússia	29			
			143	Bangladesh	28			
			143	Guatemala	28			
			143	Quênia	28			
			143	Libano	28			
			143	Mauritânia	28			
			148	Comores	27			
			148	Guiné	27			
			148	Nigéria	27			
			151	Nicarágua	26			
			151	Uganda	26			
			153	Camarões	25			
			153	Moçambique	25			
			155	Madagascar	24			
			156	República Centro-Africana	23			
			157	Burundi	22			

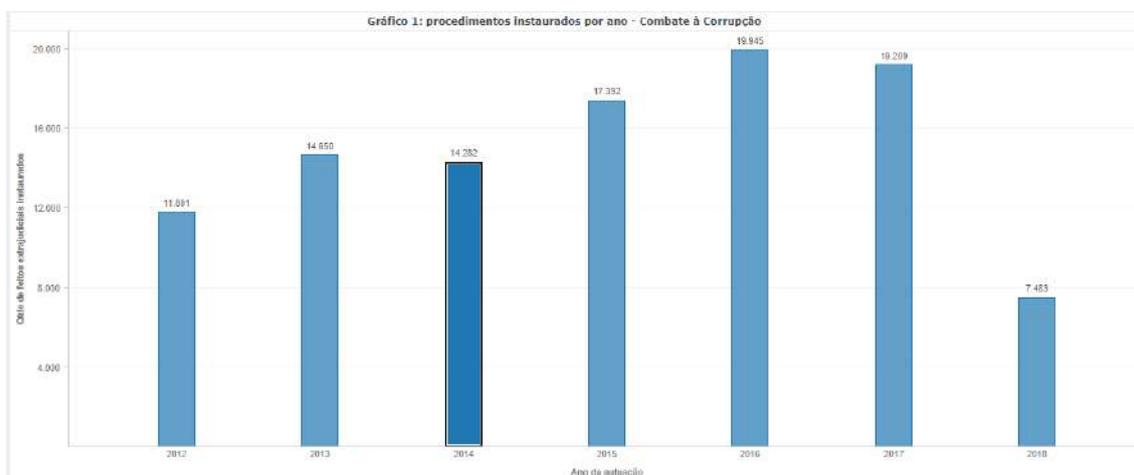
ANEXO 2 - NÚMERO DE PROCESSOS JUDICIAIS POR ANO NO BRASIL



ANEXO 3 - NÚMERO DE PROCESSOS JUDICIAIS AUTUADOS EM CADA UNIDADE DA FEDERAÇÃO



ANEXO 4 - NÚMERO DE PROCEDIMENTOS EXTRAJUDICIAIS INSTAURADOS NO BRASIL



ANEXO 5 - NÚMEROS DE PROCEDIMENTOS EXTRAJUDICIAIS POR UNIDADE FEDERATIVA

