



UNIVERSIDADE FUMEC – FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
DOUTORADO EM SISTEMA DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

HELTON JÚNIO DA SILVA

**CULTURA DE INTEGRIDADE:**  
**Contribuições da Gestão do Conhecimento na efetividade dos programas de**  
**integridade e *compliance*.**

Belo Horizonte

2023

HELTON JÚNIO DA SILVA

**CULTURA DE INTEGRIDADE:**

**Contribuições da Gestão do Conhecimento na efetividade dos programas de integridade e *compliance*.**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC, como requisito para obtenção do título de Doutor em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento.

**Área de concentração:** Gestão de Sistema de Informação e do Conhecimento.

**Linha de pesquisa:** Gestão da Informação e do Conhecimento.

**Orientadora:** Dra. Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Belo Horizonte

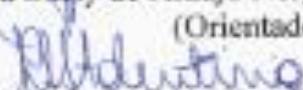
2023

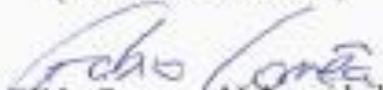


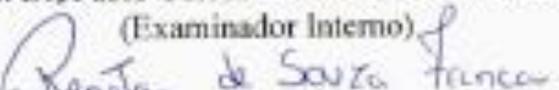
UNIVERSIDADE  
FUMEC

Tese intitulada “CULTURA DE INTEGRIDADE: Contribuições da gestão do conhecimento na efetividade dos programas de integridade e compliance” de autoria de Helton Júnio da Silva, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
Profa. Dra. Jurema Sucly de Araújo Nery Ribeiro – Universidade FUMEC  
(Orientadora)

  
Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

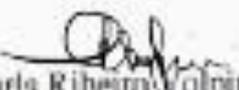
  
Prof. Dr. Fábio Correa – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

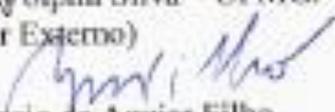
  
Profa. Dra. Renata de Souza França – UEMG  
(Examinador Externo)

ELOY PEREIRA LEMOS  
JUNIOR:13879490805

Assinado de forma digital por ELOY  
PEREIRA LEMOS JUNIOR:13879490805  
Dados: 2023.02.15 10:40:50 -0700'

Prof. Dr. Eloy Pereira Lemos Junior – Universidade de Itaúna  
(Examinador Externo)

  
Profa. Dra. Carla Ribeiro Volpini Silva – UFMG.  
(Examinador Externo)

  
Prof. Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do  
Conhecimento da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 15 de fevereiro de 2023.

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S586c Silva, Helton Júnio da, 1976-  
Cultura de integridade: contribuições da Gestão do  
Conhecimento na efetividade dos programas de integridade e  
*compliance* / Helton Júnio da Silva. - Belo Horizonte, 2023.  
164 f. : il.

Orientadora: Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro  
Tese (Doutorado em Sistemas de Informação e Gestão do  
Conhecimento), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências  
Empresariais, Belo Horizonte, 2023.

1. Gestão do conhecimento. 2. Integridade. 3. Programas  
de compliance. I. Título. II. Ribeiro, Jurema Suely de Araújo  
Nery. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências  
Empresariais.

CDU: 65.01:001

Aos meus pais, Antônio Manoel e Maria Conceição, que sempre lutaram para que eu pudesse realizar meus sonhos. A minha dedicada esposa Renata Dias, que, de maneira incansável, ajuda-me a superar os desafios e a me manter focado na evolução consciente. Aos meus filhos, Lucas e Isabela, que me estimulam a ser uma pessoa melhor, comprometido com a integridade e constante aperfeiçoamento intelectual, moral e espiritual.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, pela compreensão e paciência.

Ao José Tarciso Dias, pelo apoio e confiança.

À Ana Isabel, que se estivesse presente estaria vibrando junto.

À Isabela Fiuza e ao Fábio Miranda, pelo incentivo.

Ao amigo Henrique Lelis, pelos engajados debates sobre o tema.

Ao amigo e professor Walter Lobato, pelo constante apoio.

Agradecimento especial aos professores Jurema Ribeiro, Fábio Correa, Renata Tolentino pelos ensinamentos, apoio, paciência e inestimável contribuição ao estudo na área da Gestão do Conhecimento.

*Uma luz brilha nas trevas para o justo  
Permanece para sempre o bem que fez.  
(Salmo 111)*

SILVA, Helton Junio da. CULTURA DA INTEGRIDADE: Contribuições da Gestão do Conhecimento na efetividade dos programas de integridade e *compliance*. Tese de Doutorado. Belo Horizonte, Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2023.

## RESUMO

**Contextualização:** A cultura de integridade pode ser interpretada como estratégia organizacional de mitigação de riscos corporativos. Na legislação brasileira, é possível identificar dispositivos que abordam que o programa de integridade deve ser estruturado com o objetivo de prevenir, detectar e resolver desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Entretanto, apenas a criação de departamentos que tenham como propósito as citadas atribuições nem sempre é suficiente para garantir que a organização esteja em total alinhamento com as melhores práticas de governança e *compliance*. Segundo o Decreto Federal nº 11.129, de julho de 2022, o programa de integridade deve ter como objetivo fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional vinculado a uma série de parâmetros pré-definidos pela legislação. Além disso, o presente estudo pressupõe que a efetividade do programa de integridade dependa do adequado compartilhamento do conhecimento dentro da organização. Assim, a Gestão do Conhecimento, compreendida como prática disseminadora do desenvolvimento organizacional, tem um papel fundamental na efetividade de uma cultura de integridade, visto que possibilita democratizar conhecimentos e gerir o capital intangível da organização e os aspectos estratégicos corporativos. O tema abordado no presente estudo possui caráter interdisciplinar, uma vez que abrange questionamentos e estudos que, além de aspectos do Sistema de Informação e da Gestão do Conhecimento, contemplam o Direito e as Ciências Sociais, uma vez que aborda e estuda os aspectos legais e sociais do mundo humano, ou seja, a vida social de indivíduos e grupos humanos, principalmente nas organizações. **Objetivo:** Este estudo tem por objetivo analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para efetividade de uma cultura de integridade no ambiente organizacional. **Procedimentos metodológicos:** A presente pesquisa é de natureza exploratória-descritiva, de abordagem qualitativa, bem como emprega a técnica de bibliometria, bibliografia e levantamento (*Survey*). Esses procedimentos

são desenvolvidos considerando os seguintes objetivos específicos: a) Identificar, na literatura, a relação entre Gestão do Conhecimento e cultura de integridade; b) Verificar a legislação e normativa brasileira que determina ações e recomendações de implementação de programas de integridade; c) Examinar os parâmetros do programa de integridade definidos na legislação brasileira e sua relação com a Gestão do Conhecimento; d) Verificar, com especialistas, qual o papel da Gestão do Conhecimento para fomento e manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional. **Resultado:** Como resultado da pesquisa, compreende-se que o papel da Gestão do Conhecimento é estratégico e essencial para efetividade da cultura de integridade no ambiente organizacional. **Limitações:** O público alvo dos entrevistados limitou a pesquisa a apresentar resultados pertinentes apenas ao tratamento do assunto em grandes empresas, além de apresentar, também, uma dificuldade de acesso a esses profissionais. Outra limitação importante se refere à impossibilidade de se defender a garantia da plenitude dessa efetividade, uma vez que o conhecimento é pessoal, está sujeito às interferências e influências de outros ambientes e experiências de vida. **Trabalhos futuros:** Como sugestão de trabalhos futuros, detectou-se o uso da inteligência artificial como ferramenta de melhoria na Gestão do Conhecimento e o estudo do impacto na Lei de Proteção de Dados dos envolvidos e a proposição de um modelo de fluxo de implantação do Programa de Integridade a partir da Gestão do Conhecimento.

**Palavras-chave:** Cultura de Integridade. *Compliance*. Gestão do Conhecimento.

SILVA, Helton Junio da. *CULTURE OF INTEGRITY: Contributions of knowledge management to the effectiveness of integrity and compliance programs. Doctoral thesis.* Belo Horizonte, FUMEC University, Faculty of Business, 2023

## ABSTRACT

**Context:** *The culture of integrity can be interpreted as an organizational strategy for mitigating corporate risks. In Brazilian legislation it is possible to identify provisions that address that the integrity program must be structured with the objective of preventing, detecting and remedying deviations, fraud, irregularities and illegal acts practiced against the public administration, national or foreign. However, just creating departments that have the aforementioned attributions as their purpose is not always enough to ensure that the organization is in full alignment with the best governance and compliance practices. According to Federal Decree No. 11.129, of July 2022, the integrity program must aim to promote and maintain a culture of integrity in the organizational environment linked to a series of parameters pre-defined by legislation, in addition, the present study assumes that the effectiveness of the integrity program depends on the proper sharing of knowledge within the organization. Thus, Knowledge Management, understood as a disseminating practice of organizational development, would play a fundamental role in the effectiveness of a culture of integrity, since it makes it possible to democratize knowledge and manage the organization's intangible capital and corporate strategic aspects. The subject addressed in the present study has an interdisciplinary character since it covers questions and studies that, in addition to aspects of the Information System and Knowledge Management, include Law and Social Sciences Sciences since it addresses and studies the legal and social aspects of the human world, that is, the social life of individuals and human groups, mainly in organizations*

**Objective:** *This study aims to analyze how knowledge management can contribute to the effectiveness of a culture of integrity in the organizational environment.*

**Methodological procedures:** *This research is exploratory-descriptive in nature, with a qualitative approach, as well as employing the technique of bibliometrics, bibliography and Survey. These procedures will be developed considering the following specific objectives: a) Identify in the literature the relationship between Knowledge management and a Culture of Integrity; b) Check the Brazilian legislation and regulations that determine actions and recommendations for the implementation of integrity programs; c) Examine the integrity program parameters defined in Brazilian*

legislation and their relationship with knowledge management; d) Check with specialists what is the role of knowledge management to promote and maintain a culture of integrity in the organizational environment. **Result:** As a result of the research, it was understood that the role of knowledge management is strategic and essential for the effectiveness of the culture of integrity in the organizational environment. **Limitations:** The target audience of the interviewees limited the research to presenting results relevant only to the treatment of the subject in large companies, in addition to also presenting a difficulty in accessing these professionals. Another important limitation refers to the impossibility of defending the guarantee of the fullness of this effectiveness, since knowledge is personal, subject to interference and influences from other environments and life experiences. **Future work:** As a suggestion for future work, the use of artificial intelligence as a tool for improving Knowledge Management was detected; the study of the impact on the Data Protection Law of those involved and the proposition of a flow model for the implementation of the Integrity Program based on Knowledge Management.

**Keywords:** Culture of Integrity, Compliance, Knowledge Management

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura da tese .....	33
Quadro 2 – Conceitos de Integridade .....	47
Quadro 3 – Conceitos de <i>compliance</i> .....	49
Quadro 4 – Conceito de conhecimento .....	52
Quadro 5 – Evolução dos conceitos de Gestão do Conhecimento .....	56
Quadro 6 – Estratégias de pesquisa e delimitação dos descritores utilizados....	63
Quadro 7 – Os dez artigos globais sobre Cultura da Integridade, <i>Compliance</i> e Gestão do Conhecimento mais citados .....	69
Quadro 8 – Parâmetros para o Programa de Integridade.....	87
Quadro 9 – Agrupamento de parâmetros.....	888
Quadro 10 – Procedimentos Metodológicos.....	97
Quadro 11 – <i>Ranking</i> dos executivos de <i>compliance</i> mais admirados segundo o Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros das maiores empresas do Brasil – Anos 2020, 2021 e 2022.....	101
Quadro 12 – Organização das questões .....	105
Quadro 13 – Dimensão: Programa de Integridade e <i>Compliance</i> .....	111
Quadro 14 – Respostas sobre canal de denúncias (Q07).....	114
Quadro 15 - Dimensão: Gestão do Conhecimento.....	115
Quadro 16 – Respostas sobre Gestão do Conhecimento.....	116
Quadro 17 – Dimensão: Efetividade da Cultura de Integridade .....	119
Quadro 18 – Respostas sobre Gestão do Conhecimento e cultura de integridade .....	121
Quadro 19 – Considerações acerca dos objetivos da pesquisa .....	123

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do índice de percepção da corrupção no Brasil.....	21
Figura 2 – Índice de percepção da Corrupção por região .....	22
Figura 3 – Posicionamento <i>homo consciuous</i> .....	40
Figura 4 – Modelo SECI.....	55
Figura 5 – Processo de Gestão do Conhecimento .....	60
Figura 6 – Evolução temporal da produção científica sobre Cultura da Integridade, <i>Compliance</i> e Gestão do Conhecimento. ....	66
Figura 7 – País de origem do autor correspondente.....	67
Figura 8 – Pilares do <i>Compliance</i> e os parâmetros de integridade .....	91
Figura 9 – Nível de maturidade em <i>compliance</i> .....	92
Figura 10 – Média geral da maturidade em <i>compliance</i> por setor .....	93
Figura 11 – Modelo Orientador do Estudo .....	96
Figura 12 – Distribuição das questões por dimensão .....	107

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Estatísticas descritivas - publicações analisadas sobre <i>Compliance</i>, Cultura da Integridade e Gestão do Conhecimento. ....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 2 – Principais fontes de publicação sobre Cultura da Integridade, <i>Compliance</i> e Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>68</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABBI</b>	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
<b>AFA</b>	<i>Agence Française Anticorruption</i>
<b>BACEN</b>	Banco Central
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desenvolvimento
<b>CADE</b>	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
<b>CEIS</b>	Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas
<b>CGU</b>	Controladoria-Geral da União
<b>CNEP</b>	Cadastro Nacional de Empresas Punidas
<b>CNPJ</b>	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
<b>COSO</b>	<i>Committee of Sponsoring Organizations</i>
<b>COST</b>	<i>Construction Sector Transparency Initiative</i>
<b>CVM</b>	Comissão de Valores Mobiliários
<b>EITI</b>	<i>Extractive Industries Transparency Initiative</i>
<b>ENCCLA</b>	Estratégia Nacional de Combate a Corrupção e à Lavagem de Dinheiro
<b>FCPA</b>	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
<b>FDA</b>	<i>Food and Drug Administration</i>
<b>FED</b>	<i>Federal Reserve System</i>
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>FOIA</b>	<i>Freedom of Information Act</i>
<b>GAFI</b>	Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro
<b>IAACA</b>	<i>International Association of Anti-Corruption Authorities</i>
<b>IACA</b>	<i>International Anti-Corruption Academy</i>
<b>IACC</b>	Conferência Internacional Anticorrupção

<b>IPC</b>	Índice de Percepção da Corrupção
<b>MESICIC</b>	Mecanismo de Acompanhamento da Implementação da Convenção Interamericana contra a Corrupção
<b>MPOG</b>	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
<b>OCDE</b>	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>OEA</b>	Organização dos Estados Americanos
<b>OLAF</b>	<i>Office Européen de Lutte Anti Fraude</i>
<b>OMC</b>	Organização Mundial do Comércio
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PAR</b>	Processo Administrativo de Responsabilização
<b>PROFIP</b>	Programa de Fomento da Integridade Pública
<b>SEC</b>	<i>Securities and Exchange Commission</i>
<b>SBGC</b>	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
<b>UNCAC</b>	<i>United Nations Convention against Corruption</i>
<b>UNODC</b>	<i>United Nations Office on Drugs and Crime</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1. Problema de Pesquisa .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>27</b>
1.2.1. Objetivo Geral.....	27
1.2.2. Objetivos Específicos .....	28
<b>1.3. Justificativa .....</b>	<b>28</b>
1.3.1. Originalidade do tema.....	30
1.3.2. Aderência ao programa de doutorado .....	31
1.3.3. Proposta de estrutura de tese .....	32
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Cultura, integridade e compliance .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2. Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>51</b>
<b>2.3. Revisão Sistemática de literatura sobre cultura de integridade, compliance e Gestão do Conhecimento. ....</b>	<b>61</b>
<b>2.4. Normas e Legislação sobre integridade e compliance. ....</b>	<b>72</b>
2.4.1. Considerações sobre as normativas internacionais.....	72
2.4.2. Legislação brasileira .....	75
<b>2.5. Gestão do conhecimento para efetividade dos Programas Integridade e Compliance.....</b>	<b>83</b>
2.5.1. Os parâmetros para garantir a efetividade dos programas de integridade e Gestão do Conhecimento.....	85
<b>3. PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS .....</b>	<b>96</b>
<b>3.1. Quanto à natureza .....</b>	<b>97</b>
<b>3.2. Quanto à abordagem.....</b>	<b>98</b>
<b>3.3. Quanto à técnica.....</b>	<b>99</b>
3.3.1. Pesquisa bibliométrica .....	99
3.3.2. Pesquisa Bibliográfica .....	99
3.3.3. Pesquisa por levantamento (Survey).....	100
3.3.3.1. Escolha da população e amostra .....	101
<b>3.4. Caracterização da organização e dos métodos de análise adotados ..</b>	<b>105</b>

<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>108</b>
<b>4.1.Contextualização das entrevistas semiestruturadas.....</b>	<b>108</b>
<b>4.2. Resultado e análise dos dados qualitativos .....</b>	<b>110</b>
4.2.1. Análise das questões considerando a dimensão do Programa de Integridade e Compliance.....	110
4.2.2. Análise das questões considerando a dimensão da Gestão do Conhecimento.....	115
4.2.3 Análise das respostas na dimensão da Efetividade da Cultura de Integridade.....	119
<b>4.3. Conclusão dos Resultados.....</b>	<b>123</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>127</b>
<b>5.1. Contribuições.....</b>	<b>131</b>
<b>5.2. Limitações .....</b>	<b>132</b>
<b>5.3. Sugestões para trabalhos futuros.....</b>	<b>133</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>152</b>
<b>Apêndice A – Protocolo de Entrevista .....</b>	<b>152</b>
<b>Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>155</b>
<b>Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>	<b>158</b>
<b>Apêndice C – Carta de anuência.....</b>	<b>159</b>
<b>Apêndice D – Esboço do fluxo de implementação do programa de integridade e Gestão do Conhecimento. ....</b>	<b>160</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>160</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura de integridade pode ser interpretada como um sistema de diretrizes que tem por escopo o combate à corrupção e a valoração da postura ética nas organizações. A terminologia relaciona a temática de cultura organizacional aos departamentos de controles internos e aos programas de *compliance* e integridade, na medida em que tais expressões estão a cada dia mais incorporadas ao vocabulário de executivos e tomadores de decisões das empresas e vinculadas entre si.

A cultura de integridade e *compliance* tem se tornado uma prioridade das organizações, pelo fato de que esses programas protegem de alguma forma o ente coletivo de danos reputacionais, da prática de crimes pelos seus colaboradores e da aplicação de sanções penais, sendo incentivo suficiente à efetivação dos programas de *compliance* no seio empresarial. As expressões “*compliance*” e a “integridade” vêm obtendo cada vez mais espaço no poder público e no meio empresarial e podem ser interpretadas de formas diversas, a depender do contexto. Tais dimensões e aspectos serão aprofundadas no referencial teórico.

De maneira geral, o termo *compliance* é originado da expressão idiomática inglesa “*to comply with*”. É compreendido como o cumprimento de normas e regulamentos que têm por objetivo evitar a prática de atos ilícitos por parte da empresa e de todos que a compõem. A ideia central do *compliance* é exercer a conformidade de forma mais precisa e adequada em relação às práticas definidas pela legislação e pelas normativas internas das organizações. (PORTO, 2020).

Já a expressão “integridade”, por sua vez, comumente, está relacionada ao comportamento probó, correto, honesto e contrário à corrupção. A integridade implica a exata correspondência entre os relevantes valores morais e a realização desses valores, quando, diante das situações-problemas do dia a dia, uma escolha é reclamada, a fim de que uma ação ou uma omissão sejam realizadas. (ZENKNER, 2019). Nesse sentido, a integridade seria mais ampla do que precisamente seguir a conformidade, uma vez que se pressupõe uma consistência interna e externa de virtudes que impeçam a prática de atos incoerentes ou conflitantes com decisão assumida.

Entende-se que o programa de integridade tem sido um dos principais instrumentos utilizados pelas legislações na luta contra a corrupção dentro das

peças jurídicas, seja de direito público, seja de direito privado (TEIXEIRA; RODRIGUES, 2021).

Apesar dos avanços na ciência, com novas tecnologias, transformações digitais, sistemas produtivos cada vez mais avançados, formas de produção de energia sustentável ou renovável, conectividades, sustentabilidade organizacional, redes de conhecimento cada vez mais avançadas e inovações, de forma geral, em praticamente todos os seguimentos, a corrupção no mundo ainda é um problema grave, com danos imensuráveis e alcançando níveis de quase impossibilidade de controle da forma como está.

Ainda no século XXI, o mundo enfrenta desafios permanentes com guerras, crises das democracias, danos ambientais irreversíveis, terrorismo, xenofobia, crise migratória, trabalho análogo à condição de escravo, contrabando, crise de legitimidade do sistema político, entre tanto outros crimes e infrações que, de alguma forma, estão relacionados a atos de corrupção e fora do que se defende para uma cultura de integridade.

A organização Transparência Internacional, que é responsável, desde 1995, pelo IPC – Índice de Percepção da Corrupção, demonstra, dentre várias pesquisas realizadas ao longo dos anos, que a corrupção é um problema de ordem mundial<sup>1</sup>. O índice de percepção de corrupção é feito a partir da análise de dados, pesquisas e avaliações de especialistas. Apesar de ser elaborado desde 1995, uma padronização metodológica somente ocorreu em 2012, padronização esta que permitiu traçar uma comparação histórica a cada ano.

Embora nos últimos anos alguns países tenham apresentado melhoras no índice de combate à corrupção, conforme demonstra os estudos, algumas nações, como é o caso do Brasil, também enfrentam retrocessos. O relatório do IPC de 2021 revela ainda que, desde a repressão de apoiadores da oposição na Bielorrússia até o fechamento de veículos de mídia e de organizações da sociedade civil na Nicarágua,

---

<sup>1</sup> Segundo o relatório da Transparência Internacional (2021), o IPC classificou 180 países e territórios com base nos níveis percebidos de corrupção no setor público de acordo com especialistas e executivos. Ele se baseia em 13 fontes independentes de dados e usa uma escala que vai de zero a 100, onde zero significa “altamente corrupto” e 100 significa “muito íntegro”. Mais de dois terços dos países (68%) tiveram uma pontuação inferior a 50 e a média global parou em 43 pontos. Desde 2012, 25 países tiveram uma melhoria significativa em suas pontuações, mas 23 outros países tiveram uma piora considerável no mesmo período. Enquanto isso, a pontuação de diversas democracias que costumavam ficar no topo do ranking e abraçar a causa anticorrupção no mundo todo vem deteriorando. Muitos desses países com altas pontuações ainda servem de abrigo para indivíduos corruptos que vêm do exterior. (TRANSPARENCIA INTERNACIONAL, 2021.)

passando pela violência letal contra manifestantes no Sudão e pelo assassinato de defensores dos direitos humanos nas Filipinas, os direitos humanos e a democracia estão sob ataque constante.

O relatório ainda aponta que a partir de 2012 90% dos países estão estagnados ou tiveram queda na pontuação relativa às liberdades civis (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2021).

Importante ressaltar que no relatório de 2022 foi identificado ainda que “a corrupção diminui a capacidade do Estado de proteger seus cidadãos. Por outro lado, os conflitos criam um terreno fértil para a corrupção” (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2022). De forma geral, conclui-se que cerca de 124 países ficaram paralisados em seus níveis de corrupção; em contrapartida, o número de países que veem seus níveis caírem estão aumentando, como é o caso do Brasil.

O estudo *Exporting Corruption 2020* e o mais recente *Exporting Corruption 2022*<sup>2</sup> evidenciou tal retrocesso com detalhes.

Entre 2012 e 2022, o Brasil perdeu 5 pontos no Índice de Percepção da Corrupção e caiu 25 posições, saindo da 69ª para a 94ª colocação. Os 38 pontos alcançados pelo país em 2022 representam um desempenho ruim e o coloca abaixo da média global (43 pontos), da média regional para América Latina e Caribe (43 pontos), da média dos BRICS (39 pontos) e ainda mais distante da média dos países do G20 (53 pontos) e da OCDE (66 pontos). (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2022)

Nesse último relatório, publicado pela Transparência Internacional, uma queda do Brasil no *ranking* foi percebida, chegando o trabalho a concluir que foi uma “década perdida” em relação ao trabalho de combate à corrupção. A pior avaliação obtida pelo Brasil, de 35 pontos, foi registrada em 2018 e 2019. O segundo pior desempenho ocorreu em 2017, com 37 pontos.

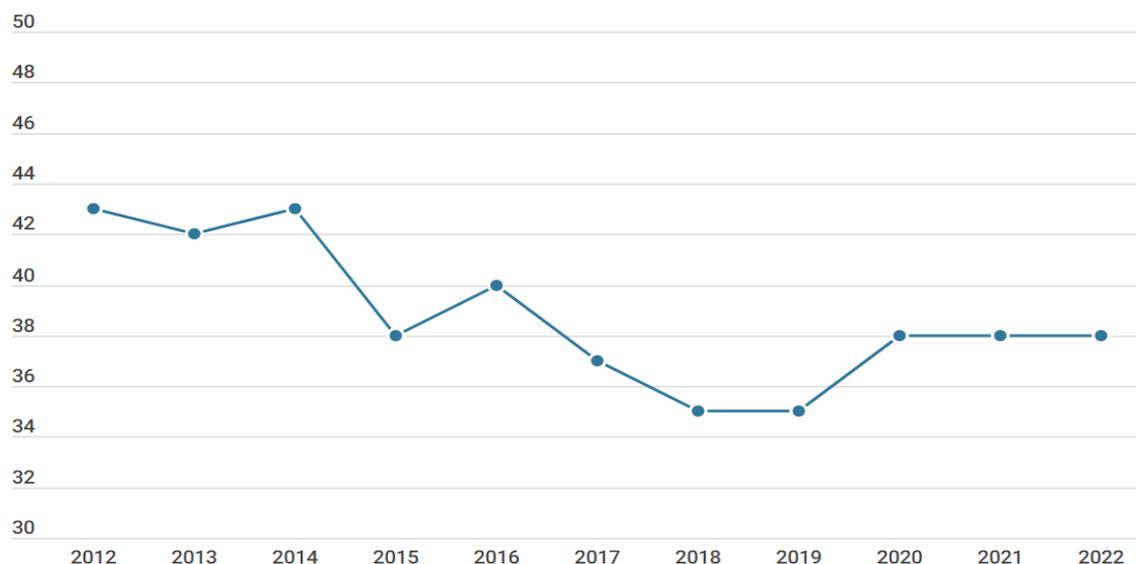
A figura 1 demonstra a evolução do índice de percepção da corrupção no Brasil, deixando evidente a estagnação que o país se encontra. Mesmo que, nesta última década, tanto se tenha discutido e produzido instrumentos anticorrupção, fica evidente que muito ainda há que ser melhorado.

---

<sup>2</sup> EXPORTING CORRUPTION 2022: **Assessing enforcement of the OECD Anti-Bribery Convention**. Disponível em: < <https://www.transparency.org/en/publications/exporting-corruption-2022> >. Acesso em: 06 fev, 2023.

**Figura 1 – Evolução do índice de percepção da corrupção no Brasil**

## Evolução da nota do Brasil desde 2012



Fonte: Transparência Internacional (2022)

A pesquisa concluiu que esse resultado está diretamente relacionado ao desmanche “sobre os marcos legais e institucionais anticorrupção que o Brasil levou décadas para construir e da degradação sem precedentes do regime democrático que o país sofreu ao longo dos últimos quatro anos” (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2022).

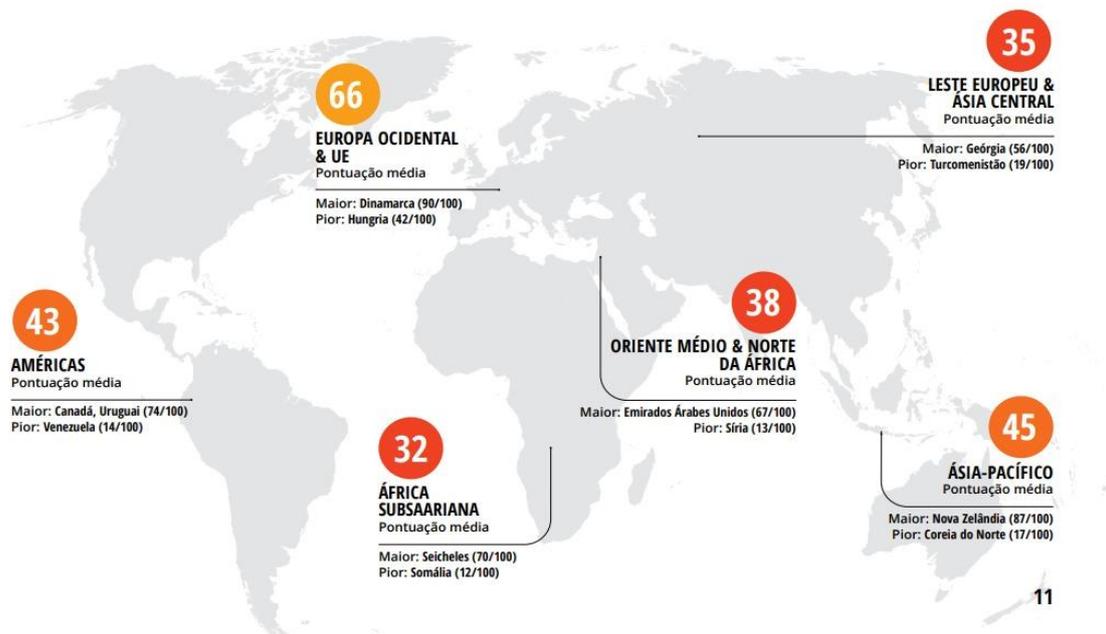
Percebe-se ainda que, mundialmente, esse nível de percepção da corrupção para o Brasil encontra-se abaixo inclusive da média das Américas. Como parâmetro, na pesquisa de 2022, os maiores índices alcançados (entre 90 e 80 pontos) foram alcançados por Dinamarca (90), Finlândia (87), Nova Zelândia (87), Noruega (84), Singapura (83), Suécia (83), Suíça (82) e Holanda (80). A média do Brasil na última década fica em torno de 38-40. A média global do índice de corrupção foi de 43 pontos, acima da pontuação brasileira. O mesmo número observado na média dos países do continente americano.

A figura 2 demonstra exatamente a média geral dos continentes. Nela, é possível perceber o quanto o Brasil se encontra atrasado e com um desempenho ruim frente ao cenário mundial.

## Figura 2 – Índice de percepção da Corrupção por região

### RESULTADOS POR REGIÃO

Pontuações regionais médias, com os melhores e piores pontuadores de cada região.



Fonte: Transparência Internacional (2022)

A partir de tais levantamentos e estudos e levando em consideração que corrupção é um problema de ordem mundial e à medida que se investiga a temática evidencia-se a relação da mesma com outros problemas, como por exemplo o abuso de direitos humanos, é importante destacar que é cada vez mais urgente a necessidade de pesquisas, projetos, debates para instigar adoção de práticas de boa conduta nas organizações.

Tais informações instigam a refletir que imperioso também se faz compreender como o compartilhamento de conhecimento pode contribuir para essas práticas. É preciso promover estudos que enriqueçam e fomentem a sociedade e as instituições públicas e privadas a adotarem medidas e ações para combater a força destrutiva da corrupção, que provoca injustiça e desigualdade, correspondendo a mais uma evidência da importância de se pesquisar sobre cultura de integridade no Brasil.

A sociedade brasileira enfrenta profundas mudanças comportamentais nos procedimentos e condutas governamentais e empresariais. Os movimentos de combate à corrupção são os direcionadores dessa mudança. Escândalos de corrupção, tais como o Mensalão, Operações Lava Jato e Zelotes, com a consequente

prisão de grandes executivos e profissionais de altos cargos de direção no Brasil, foram essenciais para justificar o resgate à postura ética das corporações.

Argumenta-se que, com o passar dos anos, a percepção sobre o fenômeno da corrupção tomou também um viés econômico. Isso sinaliza a necessidade de criação de instituições que impeçam os excessos e os abusos por parte dos interesses privados que se manifestam no Estado e nas disputas políticas. Dessa forma, impediria que tais posturas excedessem ao interesse público, o que se tornou mais forte nas democracias contemporâneas, quando a participação popular nos negócios do Estado, na escolha dos representantes e na busca por direitos civis e políticos fez surgirem instituições fiscalizadoras, desde o sistema eleitoral até a interação entre os poderes (RENTE NETO, 2021).

A corrupção tem produzido efeitos nefastos no desenvolvimento de economias em desenvolvimento como o Brasil. A literatura tem apontado implicações que se estendem além dos aspectos econômicos e assolam todo o aparato público dos países que convivem com este fenômeno (PETRY *et al*, 2021).

A corrupção surge do comportamento ilícito de burocratas nomeados pelo Estado que se apropriam de fundos públicos, enganando o governo sobre o custo e a qualidade da provisão de bens públicos (CORRADO; ROSSETTI, 2018). Por outro lado, a corrupção é um fenômeno social marcante e desgastante na realidade brasileira, motivo pelo qual o combate à corrupção no Brasil deveria focar na conduta em si, como no modelo inglês, do que apenas na lesividade à Administração Pública (FERES, CHAVES, 2021).

A defesa dos citados autores, Feres e Chaves (2021), é de que de nada adiantaria maximizar a penalização nas práticas de suborno realizada perante o poder público, se a prática de suborno no interior da esfera privada é tolerada pela agenda pública. Frente a esse desafio, com fundamento na teoria do domínio do fato<sup>3</sup> e na Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção o ordenamento jurídico brasileiro, tem sido revisada a concepção de responsabilidade, propondo mudanças.

---

<sup>3</sup> “O domínio do fato deve ser delimitado em seu conteúdo, de modo a representar um critério legítimo para definição da autoria, sobretudo, nos casos de crimes praticados por meio de organizações empresariais, sendo que isso implica a observância às diretrizes normativas instituídas pelo legislador brasileiro. Um conceito de autoria baseado no critério do domínio do fato deve partir de uma perspectiva relacional onto-antropológica. De acordo com isso, a ideia de domínio do fato deve representar o critério determinante da autoria, mediante a aferição das relações do ser com o outro e o conseqüente resultado, o qual se caracteriza pela ofensa a um bem jurídico”. (SILVA, 2012, p. 273).

A Lei Anticorrupção aborda a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Dispõe ainda, no inciso VIII do artigo 7º, que 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 deverão ser levados em consideração na apresentação de sanções.

Sendo assim, com base na citada Lei Anticorrupção, torna-se ainda mais usual a expressão anticorrupção, que, de alguma maneira, relaciona-se também com a ética do poder público e das organizações. Ainda nesse dispositivo legal, é possível extrair a possibilidade de um código de ética e de conduta a ser adotado nas organizações.

Entretanto, a ética mencionada nesse tipo de código não seria tão ampla quanto à concepção adotada pela filosofia. No campo filosófico, a expressão ética tem uma proporção muito mais ampla com interpretações diferenciadas ao longo dos anos. Aristóteles (384-322 a.C.), por exemplo, na obra *Ética a Nicômaco*, ao tratar da concepção de ética, defende que o homem, diferente dos outros seres, tem a capacidade de buscar melhorar, incessantemente, com base na virtude, a vida para si e dos outros.

Por sua vez, o filósofo Immanuel Kant afirma que a velha filosofia grega se dividia em três ciências: A Física, a Ética e a Lógica. Nesse sentido, a ciência das liberdades seria a Ética, também chamada de Teoria dos Costumes (KANT, 2004), que está fundamentada em uma das divisões no conhecimento racional material. Tal leitura elevaria a ética a uma ciência.

Já o sociólogo e filósofo polonês Zygmunt Bauman, ao discorrer sobre o tema na obra *Ética Pós-moderna*, afirma que, em toda era moderna, o esforço dos filósofos mais visou reduzir o pluralismo e eliminar a ambivalência moral. Completa o filósofo que, da mesma forma que muitos homens e mulheres vivendo sob as condições de modernidade, a ética moderna buscou uma saída do predicamento em que a moralidade moderna foi lançada na prática da vida diária (BAUMAN, 2013). O autor polonês problematiza ainda o tema no sentido de que, para ele, há uma tendência de se deixar vastas e cruciais áreas da prática da vida fora do interesse ético, só admitindo dentro do foco da inquirição ética situações marginais e triviais.

O fato é que, independentemente do momento histórico, a concepção ética, seja como ciência, seja como comportamento, está diretamente relacionada com a vida em comunidade e com o compartilhamento de conhecimento.

Partindo do ponto de vista da pós-modernidade, ou melhor, da modernidade líquida, concepção revisada pelo próprio Bauman, a ética possui um papel-chave para evolução de uma sociedade mais próspera, pois é ela que determina como se vive em conjunto e como se interage com os outros sem prejudicá-lo (SILVEIRA, 2018). O que, de alguma forma, implica que todo comportamento explicita um conjunto de valores internalizados e que, efetivamente, são essenciais para a vida de qualquer ser humano. Os valores são precisamente os critérios utilizados nas escolhas diárias que representam as preferências concretas da vida humana (ZENKNER, 2019).

Considerando o breve relato das expressões utilizadas para o combate à corrupção e suas concepções filosóficas, é possível compreender que há uma similaridade das ações relacionadas às expressões: *compliance*, integridade, anticorrupção e ética, principalmente no que se refere à implementação de programas de controles internos. No entanto, na presente pesquisa, optou-se por utilizar a expressão “cultura de integridade”, uma vez que a mesma, além de ter uma perspectiva mais adequada, considerando a literatura atual, é a expressão disposta no inciso II do artigo 56 do Decreto Federal nº 11.129, de julho de 2022, que, ao discorrer sobre os programas de integridade no capítulo V, menciona como objetivo a ação de fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Outro aspecto que justificativa a seleção da expressão para o presente estudo é que as pesquisas realizadas após 2013, levando em consideração a Lei Anticorrupção, ao se referir aos programas de conformidade, estão defendendo que quando o assunto é *compliance*, conclui-se que é preciso criar uma cultura de integridade nas organizações (MAURO, 2021).

O autor Luiz Fernando Lucas defende que a integridade pressupõe a incorruptibilidade de caráter, valores, pensamentos, palavras e ações; defende ainda a integridade como um princípio. Segundo ele, o princípio da integridade é o que leva o ser humano, por sua própria consciência, a trilhar o caminho que conduzirá ao estado de integridade por meio de suas palavras, ações, omissões, atitudes e decisões (LUCAS, 2020). O ex-ministro-chefe da Advocacia-Geral da União, responsável pelo prefácio da obra do professor Marcelo Zenkner, afirma que a absorção da integridade é uma pauta contemporânea de crescimento sustentável veloz, que depende de transformações culturais profundas (ZENKNER, 2019).

A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro – ENCCLA<sup>4</sup> – foi criada em 2003 como forma de promover a articulação dos órgãos, entidades, instituições e associações envolvidas no enfrentamento da criminalidade, e como parte da formulação de políticas públicas e soluções voltadas ao combate às práticas de corrupção e lavagem de dinheiro.

O aperfeiçoamento decorrente do debate a respeito da cultura de integridade é de interesse contemporâneo, com vista à necessidade de contínuo aprimoramento, constituindo premissa fundamental para a busca da conduta ética nas organizações e na sociedade civil. Considerando o intuito de alcançar os objetivos organizacionais, a implementação de programas de integridade está estritamente ligada ao compartilhamento de informações e a própria Gestão do Conhecimento.

A chamada Gestão do Conhecimento é aquela gestão que estabelece relação ou analogia entre temas e áreas organizacionais, com intuito de dar impulso a atividades relacionadas ao conhecimento, e que possui como meta alcançar os objetivos traçados pela organização que utiliza deste tipo de gestão (CORREA, 2023). Ou seja, a Gestão do Conhecimento deve ser compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançarem os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade (ALVARENGA NETO, 2008).

A adoção das melhores práticas vinculadas à cultura de integridade e Gestão do Conhecimento pode ser interpretada com a perfectibilidade e aperfeiçoamento organizacional em busca dos pilares de honestidade, transparência, respeito, dignidade e exemplaridade. A premissa parte do pressuposto de que é possível criar organizações com base em valores, prosperar com atitudes de liderança baseadas na integridade, formar lideranças e obter resultados duradouros pela cultura de valores (LUCAS, 2020).

---

<sup>4</sup> A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), criada em 2003, é a principal rede de articulação para o arranjo e discussões, em conjunto com uma diversidade de órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário das esferas federal e estadual e, em alguns casos, municipal, bem como do Ministério Público de diferentes esferas, e para a formulação de políticas públicas e soluções voltadas ao combate àqueles crimes. **Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro**. Disponível em: < <http://enccla.camara.leg.br>>. Acesso em: 06 fev.2023

## 1.1. Problema de Pesquisa

É possível afirmar que um problema de pesquisa esteja relacionado à tensão sobre um determinado fenômeno não solucionado em um campo de conhecimento que necessita de discussão e investigação. Consiste em “uma questão que pergunta como as variáveis estão relacionadas”. (KERLINGER, 1980, p.35). No presente estudo, as variáveis estão relacionadas à Gestão do Conhecimento e cultura de integridade, principalmente porque um dos principais intuitos da Gestão do Conhecimento é interligar as fontes de geração de informação com as necessidades de aplicação do conhecimento, e isso também se aplica no âmbito organizacional.

Aponta-se também que um questionamento tem suas origens em uma problemática, que suscita preencher uma lacuna ou contribuir para a resolução de um problema, sendo este passível de solução pelo uso de conhecimentos existentes ou factíveis de serem produzidos (LAVILLE; DIONNE, 1999). Sobre o aspecto organizacional, tem-se que todo esforço da organização para o ambiente de conformidade produz valores positivos, caso as motivações que sustentam os valores pessoais interajam com o foco estabelecido pela organização (MELO; LIMA, 2018). Nesse cenário, a sociedade pós-industrial admitiu que a informação é um elemento importante para as organizações, mas o conhecimento, enquanto um elemento subjacente ao sujeito, apresenta uma importância mister para as empresas (CORRÊA; LIMA; TOLENTINO, 2021). Tendo, então, o ambiente de conformidade, também designado como *compliance* uma relação com a Gestão do Conhecimento.

Dessa forma, o presente estudo se fundamenta no seguinte problema de Pesquisa: **Como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para efetividade de uma cultura de integridade?**

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo Geral

O estudo foi direcionado ao seguinte objetivo geral: Analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para efetividade de uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar, na literatura, a relação entre Gestão do Conhecimento, Cultura de Integridade e *Compliance*;
- b) Analisar a legislação e normativa brasileira que determina ações e recomendações de implementação de programas de integridade;
- c) Examinar os parâmetros do programa de integridade definidos na legislação brasileira e sua relação com a Gestão do Conhecimento;
- d) Verificar, com especialistas em *compliance*, qual o papel da Gestão do Conhecimento para fomento e manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional.

### 1.3. Justificativa

Frente ao cenário de tantos escândalos e atos de corrupção no mundo, torna-se cada vez mais importante aprofundar o estudo da cultura de integridade. A relevância do tema está relacionada à possibilidade de estimular condições necessárias para garantir o aprimoramento dos mecanismos e procedimentos internos de conformidade e efetivar uma política de anticorrupção.

Como a corrupção tem sido considerada uma das principais causas de desigualdade social e de deslegitimação da democracia, seja em países desenvolvidos, seja em países em desenvolvimento, o estudo de suas origens, suas causas, seus efeitos e modos de prevenção e de repressão vem ganhando cada vez mais espaço no mundo contemporâneo (ZENKER, 2019).

O custo anual da corrupção, de acordo com um estudo divulgado pelo Fundo Monetário Internacional em maio de 2016, é estimado entre US\$1,5 a 2 trilhões, ou seja, algo próximo de 2% do Produto Interno Bruto (PIB) global. Merece registro o fato de que esse volume diz respeito apenas às propinas pagas e não aos efeitos indiretos da corrupção, os quais são muito maiores para a sociedade. Por isso, pesquisa desenvolvida pelo Fórum Econômico Mundial estima que a corrupção custe mais do que 5% do PIB global (2,6 trilhões de dólares) e que aproximadamente 1 trilhão de dólares seja pago em suborno cada ano. (ZENKER, 2019, p. 23).

Em escala global, desastres causados por negligência, descaso ou má-fé e corrupção têm efeitos de alto impacto na sociedade (LUCAS, 2020).

Na obra *Ética Empresarial na Prática*, o pesquisador Alexandre Di Miceli da Silveira cita na epígrafe do capítulo 10, o professor Peter Drucker, ao afirmar que existem três usos indevidos dos relatórios e procedimentos: o primeiro é acreditar que os procedimentos são instrumentos de moralidade. Eles não são. Problemas de má conduta não podem jamais ser resolvidos por regramentos. (SILVEIRA, 2018).

Ainda sob o enfoque de Peter Drucker, é preciso considerar que cultura é mais ampla do que a tática de desenvolvimento pré-estabelecia por organizações, o referido autor sintetiza, em uma de suas mais conhecidas frases, “a cultura engole a estratégia no café da manhã”, à medida que, no que se refere ao estudo do *compliance*, a cultura organizacional de uma empresa impacta diretamente na estratégia de conformidade adotada e aplicada por ela, podendo, inclusive, ser um obstáculo na implantação de um programa de *compliance*.

Dessa forma, o Programa de Integridade é, sim, atualmente, considerado uma ferramenta de gestão essencial para uma empresa ética. Porém, se a cultura organizacional não for entendida como um dos pilares de sustentação do programa de integridade e *compliance* todo esforço, tempo e custo serão perdidos.

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para efetividade de uma cultura de integridade no ambiente organizacional. A formulação do presente estudo foi estimulada pelo desafio de contribuir para o mercado empresarial, na medida em que auxilia na compreensão do que vem a ser a Gestão do Conhecimento e a sua relação com cultura e com os programas de integridade, fatores estes que são fundamentais na prática mais efetiva da ética nas organizações, além de compreender a relevância da Gestão do Conhecimento, institucionalizada ou não, como elemento para tornar a cultura de integridade mais efetiva.

A relevância deste trabalho está em problematizar e compreender a importância da cultura de integridade nas organizações e como a Gestão do Conhecimento é fundamental para efetividade dos parâmetros dos programas de integridade. Como ficará demonstrado na pesquisa bibliométrica disponibilizada no capítulo 2.3 deste trabalho, há poucos estudos na literatura científica que relacionam a cultura de integridade e Gestão do Conhecimento e, praticamente, nenhum dos trabalhos identificados no estudo bibliométrico adentra a importância da Gestão do Conhecimento para a integridade.

Este estudo também se mostra relevante na academia, ou seja, na produção científica sobre o assunto, como membro atuante na área de *compliance* e programas de integridade e como estudo da área de Gestão do Conhecimento, e torna-se extremamente importante na construção e evolução das concepções envolvidas e na maturidade do tema.

### 1.3.1. Originalidade do tema

Apesar de Gestão do Conhecimento ser, na atualidade, um tema amplamente debatido pela literatura nacional (SILVA, 2004; SILVA; BURGUER, 2018; ZIVIANI *et al.*, 2019) e internacional (ODE; AYAVOO, 2020; DI VAIO *et al.*, 2021), sua relação com cultura de integridade e *compliance* é relativamente escassa. Essa escassez se dá principalmente por se tratar de um tema abordado em âmbito normativo e na literatura de forma bem recente.

Para melhor desenvolvimento da pesquisa e evidência do reduzido número de publicações, o capítulo 2 do presente projeto apresentará uma bibliometria em bases importantes e com o chaveamento que contemple as temáticas de cultura de integridade e Gestão do Conhecimento.

No que se refere ao âmbito nacional, apesar da existência de normativas sobre *compliance* e programas já estabelecidos, principalmente por empresas multinacionais, a regulamentação do programa de integridade é relativamente recente no Brasil. A Lei Federal 12.846, de 1º de agosto de 2013, mais conhecida como a Lei Anticorrupção, que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014, regulamenta as responsabilidades objetiva, administrativa e judicial das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos à administração pública nacional e estrangeira.

A referida lei foi inicialmente regulamentada pelo Decreto Federal 8.420/2015, que foi revogado em julho de 2022. A revogação se deu em função da publicação do Decreto Federal nº 11.129, de julho de 2022, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

A importância da regulamentação da Lei Anticorrupção para a presente pesquisa, além da disposição sobre a responsabilidade das organizações pela prática de atos ilícitos, é pela abordagem detalhada do programa de integridade, 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 o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, bem como de estimular a cultura de integridade no ambiente organizacional. O detalhamento sobre o contexto normativo e legal a respeito de programas de *compliance* e integridade também será trabalhado no capítulo 2, onde serão abordados os principais dispositivos normativos.

Dessa forma, a originalidade está relacionada tanto com a escassez de trabalhos sobre a pesquisa quanto com a recente regulamentação do programa de integridade em âmbito organizacional, principalmente no que se refere à perspectiva da Gestão do Conhecimento, garantidora da eficácia dos parâmetros e da efetividade no que se refere à cultura de integridade, hipótese deste trabalho. Em outras palavras, a cultura da integridade só poderá ser efetiva, se estruturada com base no compartilhamento de conhecimento, institucionalizado ou não.

No tocante à viabilidade da pesquisa, o presente estudo possui base teórica sustentada pelas teorias que abrangem a cultura de integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento. O estudo também é viável do ponto de vista de cumprimento de prazo, da obtenção e da disponibilidade de dados e de recursos.

### 1.3.2 Aderência ao programa de doutorado

O Programa de Pós-graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, da Universidade FUMEC – PPGSIGC – “tem como propósito central a geração, disseminação e aplicação de conhecimento científico de natureza interdisciplinar nas áreas de Sistemas de Informação, Gestão do Conhecimento e Comunicação” (FUMEC, 2022). O tema cultura de integridade, vinculado à Gestão do Conhecimento, está adequado ao curso de Doutorado em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento, visto que se insere na trilha de pesquisa Conhecimento, Estratégia e Modelos de Negócios, tendo em vista, primordialmente, o intuito de avaliar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir na efetividade da Cultura de Integridade.

A referida temática de cultura de integridade envolve, além dos aspectos do estudo da administração empresarial, aspectos corporativos e cultura organizacional dentro do universo do Direito. Isso porque aborda a legalidade do instituto da

integridade, considerando os aspectos normativos e dispositivos legais nacionais e internacionais sobre o tema, mas com foco na Gestão do Conhecimento, o que configura o caráter interdisciplinar da matéria.

A pesquisa se adere de maneira condizente ao programa, ao reconhecer a relevância da Gestão do Conhecimento nas organizações, tanto pelo aspecto estratégico de fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional, quanto pela relevância do compartilhamento das informações, boas práticas e tutela da reputação, necessários à sustentabilidade corporativa das organizações da atualidade.

A relação dos constructos “cultura de integridade” e “Gestão do Conhecimento” está adequada à trilha, que tem por escopo os estudos e publicações de natureza interdisciplinar que avaliam o desempenho organizacional, os processos de Gestão do Conhecimento, a inteligência competitiva, a aprendizagem organizacional e suas aplicações em estratégias e modelos organizacionais envolvendo processos de mudança, sustentabilidade e desempenho, o *marketing*, e sua participação na inteligência e estratégia das organizações, os processos de organização da informação. (FUMEC, 2022). Sendo assim, o presente trabalho cumpriu com os requisitos de relevância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977), além de fundamentar a aderência ao programa de doutorado.

### 1.3.3 Proposta de estrutura de tese

A proposta de estrutura de presente tese, apresentada no Quadro 1, foi elaborada a partir do desenvolvimento de 5 capítulos. Além da introdução, que apresenta questões gerais, os objetivos, justificativa, entre outros, o estudo apresenta a fundamentação teórica que se divide em 5 sessões que englobam os conceitos dos fundamentos desta pesquisa (cultura, integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento), a revisão sistemática da literatura, as normas e legislação sobre *compliance* e integridade e a Gestão do Conhecimento para efetividade dos programas de *compliance* e integridade, respectivamente.

Na sequência, o capítulo 3, que dispõe sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa, divide-se em 3 sessões que incluem: quanto a natureza, quanto à abordagem e quanto à técnica. Posteriormente, o capítulo 4, com foco na apresentação dos resultados, contemplando a caracterização da organização dos

métodos de análise adotados, contextualização das entrevistas semiestruturadas e resultado da análise dos dados qualitativos. Por fim, o capítulo 5, com as considerações finais, contribuições, limitações e sugestões para trabalhos futuros. A estrutura da tese fica melhor apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1 – Estrutura da tese**

<b>Seção</b>	<b>Súmula</b>
<b>Introdução</b>	Contextualização e delimitação do tema no tempo e no espaço, definindo-o, com clareza e situando-o em seu momento atual e seus aspectos filosóficos, jurídicos e, sobretudo no ambiente organizacional. São apresentados também os elementos do projeto de pesquisa (objetivos, problema, originalidade) além da apresentação das razões pelas quais se busca realizar tal pesquisa.
<b>Fundamentação Teórica</b> Cultura, integridade e <i>compliance</i>	Nesta sessão são abordados os conceitos relacionados com o intuito de contextualizar as expressões de cultura, integridade e <i>compliance</i> .
Gestão do Conhecimento	Nesta sessão são tratadas as concepções relativas ao Conhecimento e Gestão do Conhecimento, inclusive apresentando breves considerações sobre o processo de Gestão do Conhecimento.
Revisão Sistemática de literatura	Trata-se de um levantamento bibliométrico, com o objetivo de analisar a produção de conhecimentos científicos sobre cultura da integridade, <i>compliance</i> e Gestão do Conhecimento.
Normas e legislação sobre integridade e <i>compliance</i>	Esta seção é dedicada ao estudo da normativa relacionada à integridade e <i>compliance</i> , apresentando a influência das legislações internacionais e a legislação brasileira, com foco no Decreto 11.129 de julho de 2022.
Gestão do Conhecimento para efetividade dos programas de integridade e <i>compliance</i>	Nesta seção são examinados os parâmetros do programa de integridade definidos na legislação brasileira e sua relação com a Gestão do Conhecimento.
<b>Procedimentos Metodológicos</b>	Apresenta a tipificação da pesquisa e o ferramental metodológico a ser empregado nessa, mediante aos objetivos específicos delineados.
<b>Apresentação dos Resultados</b>	Nesta seção são apresentados os resultados e análise dos dados qualitativos da pesquisa, indicando ainda a caracterização das organizações e dos métodos adotados, bem como a contextualização das entrevistas.
<b>Conclusão do Estudo</b>	Apresenta a conclusão da pesquisa indicando também as contribuições, limitações e sugestões para trabalhos futuros.
<b>Referências</b>	Referências bibliográficas que sustentam a discussão contemplada nesse estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Apresentada a estrutura da tese, importante se faz a apresentação da fundamentação teórica sobre o tema em que se baseou essa pesquisa e que será apresentada no capítulo 2.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ordenamento jurídico brasileiro, além de indicar a necessidade de efetividade na aplicação dos códigos de conduta, sugere também às organizações a implementação de mecanismos e procedimentos de integridade. Por esse motivo, para ser sustentável ao longo dos anos, uma empresa deve estar atenta de modo perene a todos os mandamentos de integridade. (ZENKER, 2019). É importante relacionar também a relevância da Gestão do Conhecimento à cultura organizacional e ao ambiente empresarial:

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma temática que visa explorar o conhecimento enquanto um ativo organizacional. No entanto, o conhecimento possui as faces tácita e explícita e se relaciona com pessoas, processos, tecnologia da informação, estratégia e cultura organizacional, para citar alguns, conferindo complexidade nas tratativas relacionadas a essa forma de gestão. (CORREA; *et al*, 2019, p.146).

O papel das organizações é essencial para a consolidação de um ambiente de negócios baseado na integridade, com fulcro na mitigação de riscos, buscando evitar desvio de recursos fundamentais para a realização dos objetivos estratégicos. Além disso, a gestão dos riscos corporativos busca tutelar o fortalecimento e a proteção da reputação organizacional.

A ética é, atualmente, uma das mais importantes demandas dos consumidores, que vivenciam, em diversos países, dilemas éticos que afetam a classe política, bem como as empresas (TOLENTINO; FILHO; LA FALCE. 2019, p.122).

A cultura da integridade está vinculada ao sistema de diretrizes que tem por escopo o combate à corrupção e a valoração da postura ética dentro das organizações. A terminologia relaciona a temática de cultura organizacional aos programas de *Compliance* e Integridade.

Destaca-se que a cultura da integridade propiciou um avanço significativo nas práticas de Gestão do Conhecimento pelas organizações. Esse fato se justifica, pois, em um ambiente cercado por novas regras de integridade, as empresas passam a se comprometer em “fazer a coisa certa”, não somente como um instrumento de *marketing* ou posicionamento, mas sobretudo, como uma nova conduta por parte dos líderes, respaldada pelos colaboradores e parceiros de negócios (KAMALUDIN;

ISMAIL, 2021). Entretanto, é preciso contextualizar as expressões cultura, integridade e *compliance* e Gestão do Conhecimento.

## 2.1. Cultura, integridade e *compliance*

Segundo Zygmunt Bauman, o conceito de cultura passou por muitas mudanças ao longo dos anos e ainda vem sofrendo alterações. Em várias obras, ele cita a questão, mas ao falar sobre a cultura no mundo moderno líquido, Bauman prepara apontamentos sobre as peregrinações históricas do seu conceito. Em determinado trecho do desenvolvimento da terminologia, ele afirma que o termo “cultura” entrou no vocábulo moderno como uma declaração de intenções, o nome de uma missão a ser compreendida (BAUMAN, 2013).

Nesse sentido, o conceito presumia a existência de uma divisão entre os educadores, relativamente poucos, chamados a cultivar as almas, e os muitos que deveriam ser objeto de cultivo, protetores e protegidos, supervisores e supervisionados, educadores e educandos, produtores e seus produtos, sujeitos e objetos – do encontro que deveria ocorrer entre eles (BAUMAN, 2013).

Essa concepção guarda certa semelhança com o que as organizações do mundo contemporâneo buscam implementar, principalmente, no que se refere à divulgação das boas práticas e ao compartilhamento de conhecimento. O próprio autor reconhece que:

A “cultura” compreendia um acordo planejado e esperado entre os detentores do conhecimento (ou pelo menos acreditava-se nisso) e os ignorantes (ou aqueles assim descritos pelos audaciosos aspirantes do papel de educador) um acordo apresentado por incidente, com uma única assinatura, unilateralmente endossado e efetivado sob a direção exclusiva recém-formada da “classe instruída”, que buscava o direito de moldar uma “nova e aperfeiçoada” ordem a partir das cinzas do ancien régime. A intenção declarada dessa classe era a educação, o esclarecimento e a elevação e o enobrecimento de *Le peuple* recém-entronizado papel de *citoyen* do recém-criado *État-nation*, aquela junção de nação recém-formada que se alcançava a condição de Estado soberano com o novo que aspirava ao papel de curador defensor e guardião da nação. (BAUMAN, 2013, p.13).

Bauman trouxe, com o citado trecho, uma reflexão sobre o momento histórico, mas aqui vale pensar como essa terminologia vem para o mundo contemporâneo. Há autores que ressaltam que no início do século XXI o mundo passava a viver a “Era da Integridade”, que será abordado na sequência. É importante destacar que a

proposição de Bauman levará ao conceito de modernidade líquida, como ele mesmo denomina, uma cultura voltada para o consumo.

Nesse sentido, a cultura da atualidade seria assemelhada a uma seção de um mundo moldado, de não satisfazer necessidades existentes, mas, sim, de criar outras e manter as atuais, um ciclo de manutenção do consumidor, muito próximo ao que foi defendido por Adorno e Horkheimer, ao abordar a Indústria Cultural e o esclarecimento como mistificação das massas<sup>5</sup>.

De acordo com Adorno e Horkheimer, os sociólogos argumentam que, com a perda do apoio que a religião objetiva, que fornecia a dissolução dos últimos resíduos pré-capitalistas, a diferenciação técnica e social e a extrema especialização, chegou-se a um caos cultural. Entretanto, Adorno e Horkheimer também reconhecem que há um descompasso diário dessa concepção, pois a cultura contemporânea confere a tudo um ar de semelhança. (ADORNO, 2006, p.99).

Ainda apontando breves considerações sobre a ideia de cultura, vale destacar que o termo cultura é profundamente ligado à antropologia e, desde os primórdios, tem sido objeto de reflexão ao longo da história da ciência. A cultura, considerando o aspecto antropológico, refere-se àquela que produz modos de pensar e sentir, construindo valores próprios, estabelecendo identidades e diferenças nas rotinas às quais pertence, criando equilíbrios simbólicos, compatibilidades e compromissos estáveis entre o indivíduo e sua coletividade (LELIS; LOBO, 2016). Marilena Chauí também apresenta a evolução e origem do termo cultura e explica como este termo se alterou na história.

Vinda do verbo latino *colere*, na origem cultura significa o cultivo, o cuidado. Inicialmente, era o cultivo e o cuidado com a terra, donde agricultura, com as crianças, donde puericultura, e com os deuses e o sagrado, donde culto. Como cultivo, a cultura era concebida como uma ação que conduz à plena realização das potencialidades de alguma coisa ou de alguém; era fazer brotar, frutificar, florescer e cobrir de benefícios. No correr da história do ocidente, esse sentido foi-se perdendo até que, no século XVIII, com a Filosofia da Ilustração, a palavra cultura ressurgiu, mas como sinônimo de um outro conceito, torna-se sinônimo de civilização. Sabemos que civilização deriva-se de ideia de vida civil, portanto, de vida política e de regime político. Com o Iluminismo, a cultura é o padrão ou o critério que mede o grau de civilização de uma sociedade. Assim, a cultura passa a ser encarada como um conjunto de práticas (artes, ciências, técnicas, filosofia, os ofícios) que permite avaliar e hierarquizar o valor dos regimes políticos, segundo um critério de evolução. No conceito de cultura introduz-se a ideia de tempo, mas de um tempo muito preciso, isto é, contínuo, linear e evolutivo, de tal modo

---

<sup>5</sup> ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento**. Trad. Guido Antônio de Almeida. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

que, pouco a pouco, cultura torna-se sinônimo de progresso. Avalia-se o progresso de uma civilização pela sua cultura e avalia-se a cultura pelo progresso que traz a uma civilização (CHAUI, 2008, p.55).

O professor Roque de Barros Laraia publicou, em 2006, a obra “Cultura: um conceito antropológico”, na qual segrega a reflexão em duas partes: na primeira, apresenta o desenvolvimento de cultura como conceito a partir das manifestações iluministas até os autores modernos; na segunda parte, procura demonstrar como a cultura influencia o comportamento social e diversifica enormemente a humanidade, apesar da comprovada unidade biológica (LARAIA, 2006). Apesar de ser considerada, pelo próprio autor, uma obra básica de introdução do estudo antropológico, o trabalho do professor Laraia proporciona ricas reflexões, como no trecho a seguir:

Concluindo, cada sistema cultural está sempre em mudança. Entender essa dinâmica é importante para atenuar o choque entre as gerações. E evitar comportamentos preconceituosos. Da mesma forma que é fundamental para a humanidade a compreensão das diferenças entre os povos e culturas diferentes, é necessário saber entender as diferenças que ocorrem dentro do mesmo sistema. Este é o único procedimento que prepara o homem para enfrentar serenamente este constante e admirável mundo novo do porvir. (LARAIA, 2006, p. 101).

A presente pesquisa não tem como escopo aprofundar as perspectivas históricas sobre a concepção de cultura, mas os posicionamentos citados têm por intuito fornecer elementos basilares para a interpretação da cultura atrelada ao mundo corporativo e, principalmente, a respeito dos procedimentos que têm por finalidade incentivar a prática da ética e da boa conduta nas atividades de uma cultura de integridade.

Nessa nova sociedade de valores, na qual a ética e a integridade passam a integrar a consciência dos colaboradores, é estabelecida por uma cultura organizacional que não considera apenas a qualidade, preço e prazo para assegurar o sucesso da organização em determinado fornecimento de produtos, é necessário algo mais, agir com ética e integridade assegurando assim, um futuro sustentável para todos, em que o lucro será substituído por valores, que deverão ser evidenciados e considerados em cada tomada de decisão, exigindo que todos da organização ajam alinhados com a ética e integridade. (FRAGOSO, 2021, p.40).

As organizações do século XXI precisam agir de forma a demonstrar que o discurso da ética corporativa não é simplesmente retórico, mas que estimula a adoção

de procedimentos e ações que fortalecem não só a conformidade, mas também os procedimentos éticos, com fulcro, inclusive, para tutelar a reputação e a confiança:

Daí a importância dos sistemas de integridade, como uma evolução do *compliance* clássico. Enquanto estes ocupam apenas com a mera conformidade à lei, às regras e aos procedimentos, um sistema de integridade vai além, pois também foca na cultura e nos valores corporativos. O comportamento empresarial íntegro é bom para os negócios, pois melhora a imagem da empresa, aprimora sua eficiência e sustenta o ativo mais importante para a perenidade de qualquer organização: a confiança. (SEGURA *et al*, 2022, p.188).

Sob a perspectiva do atual cenário no comportamento organizacional das empresas, é importante que estas estejam dispostas e prontas para serem capazes de se adequarem, de forma constante e positiva, quer seja na estrutura, quer seja na sua forma de trabalho ou na cultura organizacional.

A cultura consiste em parâmetros de valores, normas e costumes sociais que moldam a forma como as pessoas se comportam. Assim, uma cultura propícia deve fomentar a partilha do conhecimento, admissão de erros e reconhecimento do potencial de aprendizado por meio destes, dentre outros aspectos que regem uma atmosfera voltada ao conhecimento. Busca-se o estabelecimento de um alto grau de confiança mútua entre as pessoas, no qual emerge uma forte ligação entre os indivíduos para o estabelecimento de um ambiente colaborativo que valorize o conhecimento, sua criação, compartilhamento e aplicação no âmbito organizacional. (CORREA, 2023, p. 91)

Inseridos nos valores que compõem a filosofia do universo corporativo, o *Compliance* e a integridade fundamentam programas e procedimentos éticos e de anticorrupção, que influenciam diretamente o comportamento organizacional das empresas. Buscando proporcionar um novo paradigma relacionado não só à conformidade, mas também a uma boa gestão e governança de cultura ética.

As mudanças fundamentais pelas quais estamos passando das quais os atuais escândalos empresariais são em grande medida, apenas um reflexo, nos levarão a um novo paradigma sobre o que significa boa gestão e governança. Tudo indica que esse novo paradigma - chave para o sucesso das empresas neste século que se inicia - será baseado em três elementos centrais: busca por um propósito superior, liderança consciente e **cultura ética**. (SILVEIRA, 2018, p.8, grifo nosso).

Nesse sentido, destaca-se o que defende o autor Luiz Fernando Lucas, na obra “A era da integridade: *Homo Concious*: A próxima evolução: o impacto da consciência e da cultura de valores para encontrar propósito, paz espiritual e abundância material na sua vida pessoal, profissional e na sociedade”. Na citada obra, é afirmado que a

humanidade está vivendo o apogeu da Era do Conhecimento, em que há tanta informação que esta excede qualquer limite imaginado. No entanto, como todo curso natural, depois do apogeu, surge o declínio, que seria a crise pelo excesso de informação, que implicaria a perda de sentido da vida. Mas o autor reconhece que o ser humano, pela primeira vez na história, está conscientemente retomando controle do próprio destino, e que a sociedade encontraria na integridade o caminho contra a escassez, a desigualdade e a miséria. Provoca, ainda, a reflexão de que qualquer mazela da sociedade pode e será curada pelo consciente íntegro, uma virtude que está sendo desenvolvida em todo o planeta (LUCAS, 2020). Na obra, o autor apresenta a seguinte ilustração, indicando as incidências e o posicionamento do *homo conscious*:

**Figura 3 – Posicionamento *homo conscious***



Fonte: LUCAS (2020, p. 158).

Com base na Figura 1, o autor propõe um esquema sobre o caminho do ser humano consciente na Era da Integridade, e seu desenvolvimento, tanto como pessoa quanto indivíduo inserido numa organização empresária, independentemente da posição que ocupa e de sua relação com a sociedade. O autor provoca que:

Talvez a sociedade que queremos é ainda a mesma vislumbrada nas épocas de conhecimento filosófico aprofundado como o da Grécia antiga, porém, adaptado à nossa evolução tecnológica e de conhecimento. Entendo que chegou a hora de unir tudo isso a uma evolução mais que ética, numa cultura de valores absolutos, numa **era de integridade**. (SILVEIRA, 2018, p.8, grifo nosso).

Alguns pesquisadores se posicionam de forma mais crítica a respeito da conduta humana frente aos atos de corrupção. Destaca-se nessa temática: “A (honesta) verdade sobre a desonestidade”, do autor Dan Ariely. Nessa obra, o pesquisador afirma que o principal propósito da publicação é examinar as forças racionais de custo-benefício que supostamente impeliriam o comportamento desonesto, mas que, na verdade, muitas vezes não impelem. O pesquisador ainda se propõe a examinar as forças irracionais que, com frequência, fazem a diferença na conduta humana (ARIELY, 2021).

Segundo Dan Ariely, é possível identificar tendências básicas subjacentes à desonestidade, e há forças psicológicas e ambientais que aumentam e reduzem a honestidade em nosso cotidiano, incluindo conflitos de interesse, falsificações, promessas, criatividade e o mero cansaço. Há mais aspectos sociais da desonestidade que a compreensão do que é certo e errado, e a capacidade de trapacear é influenciada pelo contexto, já que a mesma depende da estrutura do ambiente cotidiano e de sob quais condições tendem a ser mais ou menos desonestos.

O entendimento básico é que, se quisermos frear a desonestidade, precisamos pensar em educação e calibrar a bússola moral, em vez de ameaçar com punições após o fato consumado (Algo sobre o qual muitas religiões também são bem claras). Segundo, as religiões procuram influenciar nossa mentalidade no momento de tentação, incorporando diferentes lembres morais ao nosso ambiente. Aqui a ideia fundamental é que, uma vez dotados de uma bússola moral, convém mantê-la em bom estado de funcionamento, com ajustes apropriados em tempo real, se quisermos que opere com plena capacidade. (ARIELY, 2021, p. 221).

O trabalho de Dan Ariely proporciona uma reflexão sobre os desafios na efetividade de uma cultura de integridade, mas, por outro lado, o autor reforça a importância do esforço e de que, como sociedade, é preciso descobrir formas de inculcar a boa conduta no ser humano.

Levando à reflexão ainda mais direcionada à importância da Gestão do Conhecimento com foco na Cultura de Integridade, a obra “Ética Empresarial na Prática: soluções para gestão e governança no século XXI”, de autoria do professor e pesquisador Alexandre Di Miceli da Silveira, visa compreender o que pode levar pessoas comuns a agir de maneira antiética ou até mesmo ilegal nas organizações.

A obra utiliza elementos do estado da arte desde os campos da psicologia social e neurociência até situações concretas do mundo dos negócios, extraídas de diversos escândalos de corrupção, fraudes e desastres ambientais (SILVEIRA, 2018). O professor parte do pressuposto de que determinados ambientes empresariais induzem pessoas com bons valores a se tornarem eticamente cegas e, na obra, propõe soluções, baseadas no processo de desenvolvimento humano de líderes mais conscientes, cultura que desperta o melhor das pessoas e busca por um propósito maior além do resultado financeiro constituirão o novo paradigma para a boa gestão e governança das empresas no Século XXI (SILVEIRA, 2018). Os estudos do professor têm similaridades com o que defende o pesquisador Luiz Fernando Lucas, no sentido de que promover um comportamento genuinamente ético no ambiente empresarial, indo além do mero cumprimento das normas, é o principal desafio global de nossa época.

Em grande medida, o papel das lideranças é o de criador de um ambiente que induz a comportamentos desejados. Sua tarefa não é monitorar tudo para evitar que algum funcionário específico aja de forma corrupta, mas sim fazer com que todos tenham condições de florescer seu potencial humano e desempenhar bem seu papel. (SILVEIRA, 2018, p. 189).

Porém, o pesquisador elenca características preocupantes do ponto de vista da ética empresarial, baseados no modelo Ambev:

- Comando por jovens (muitas vezes recém-saídos de MBA's) com muita ambição, porém pouca experiência profissional e capacidade de liderar;
- Foco no curto prazo, algo que tende a diminuir investimentos e elevar a rotatividade das pessoas;
- Pressão excessiva, cultura altamente agressiva e ambiente intimidador que fomenta o medo;
- Sistema com viés discriminatório contra mulheres (machista) e pessoas mais velhas;
- Gestão similar a uma instituição financeira na qual muitas pessoas se sentem tratadas como números
- Ênfase em apresentar aos públicos externos uma imagem de meritocracia, eficiência e qualidade, não necessariamente

correspondida pela visão de muitos funcionários. (SILVEIRA, 2018, p. 133).

Segundo o autor, tais características podem comprometer a eficiência dos programas de cultura de integridade. Ele destaca que uma organização com metas irrealistas e unidimensionais, sistemas de avaliação que valoriza o vencedor, ambiente interno agressivo e competitivo, comandado por pessoas jovens e “famintas”, pessoas estressadas, cansadas, desequilibradas em relação à vida pessoal, pressão incessante por resultados de curto prazo para se manter na companhia (SILVEIRA, 2018).

Na obra “A (honesta) verdade sobre a desonestidade”, ao abordar sobre a exaustão, Dan Ariely cita o estudo de Shai Danziger, professor da Universidade de *Telavive*, Jonathan Levav, da Universidade de *Stanford*, e Liora Avnaim-Pesso, professora da Universidade Bem-Guirion do *Neguev*, que constatou que juízes de comissões de liberdade condicional tendem a concedê-la com mais frequência quando estão mais revigorados.

Ao investigar um grande conjunto de decisões de Liberdade condicional em Israel. Os profissionais descobriram que as comissões costumavam ceder. Mas a Liberdade condicional durante seus primeiros casos do dia e logo após o intervalo do almoço. Por quê? A decisão padrão dessa comissão não é de conceder a Liberdade condicional. Mas parece que. Quando se sente descansado? No início da manhã, o após o almoço teria almoçado. E feito uma pausa, os juízes tinham uma capacidade maior de sobrepujar sua decisão padrão. Tomar uma decisão mais árdua e conceder a Liberdade condicional com mais frequência. Mas, durante muitas decisões difíceis do dia. À medida que sua carga cognitiva ia aumentando. Optavam pela decisão padrão mais simples de não conceder a Liberdade condicional. (ARIELY, 2021, p.82).

O citado autor aborda, na obra, várias situações cotidianas para demonstrar que a exaustão pode influenciar na tomada de decisão. Quando se tomam decisões complexas durante o dia, repetidas vezes, as pessoas se veem em circunstâncias entre o impulso e a razão, porém, reprimir os impulsos pode enfraquecer o suprimento de autocontrole, tornando as pessoas ainda mais suscetíveis à tentação (ARIELY, 2021).

Nesse sentido, autores defendem que é necessário ter cuidado de explicar as razões e objetivos de uma cultura de integridade e dar espaço aos colaboradores para se manifestarem de forma aberta e clara. É importante que os profissionais de *compliance* façam de tudo para que os colaboradores percebam que os mecanismos

de controle são reflexos dos valores compartilhados por todos, e não uma imposição do programa de integridade (MAURO *et al*, 2020).

Incentivar uma cultura organizacional de integridade consolidada significa mais do que estabelecer a conformidade das atribuições, ou seja, contempla o desenvolvimento de um senso de responsabilidade comum, no qual cada um entende que sua atitude importa, devendo refletir continuamente sobre seus atos, fazendo as escolhas certas e gerando o maior benefício possível à coletividade.

A situação política brasileira tem dado grande destaque aos ideais de *compliance* e integridade empresarial. As grandes empresas têm sido constantemente vistas em escândalos envolvendo o poder público e atos de corrupção. E, no Brasil, não são poucos casos, mas destacam-se escândalos como o Mensalão (2005)<sup>6</sup>, Operação Sanguessuga (2006)<sup>7</sup>, Operação Navalha (2007)<sup>8</sup>, Caso Erenice (2010), escândalos no Ministério dos Transportes (2011), Máfia do ISS (2013), Cartel do Metrô de São Paulo (2013), Petrolão (2014) e Operação Lava Jato (2014-2021), que têm contribuído para a imagem internacional do Brasil como sendo o país que avança pouco no combate à corrupção. (IPC2020, 2021). (PETRY *et al*, 2021, p. 4.338). Observam-se, na imprensa, acordos de leniência que foram firmados, por exemplo, na operação Lava Jato, com base na Lei nº 12.846/13.

As corporações que se envolveram nos ilícitos apurados pela operação lava-jato, por exemplo, têm sido obrigadas a pagar milhões em multas, além de assumir publicamente a sua culpa, colaborar com as investigações dos ilícitos e na produção de provas, e ainda se comprometer a implantar um programa de *compliance*.

---

<sup>6</sup> O mensalão foi um dos maiores escândalos da história política do Brasil. Roberto Jefferson foi acusado de chefiar um esquema de corrupção nos Correios e no IRB, em maio de 2005. Ele atribuiu à cúpula do PT a negociação de cargos e o repasse de dinheiro, como uma mensalidade a deputados da base aliada. (<https://memoriaglobo.globo.com/jornalismo/coberturas/mensalao/>).

<sup>7</sup> A Operação Sanguessuga foi deflagrada pela Polícia Federal em 4 de maio de 2006. Segundo as investigações, o grupo liderado pelos empresários Luiz Antônio Vedoin e Darci Vedoin, donos da Planam, pagava propina a parlamentares em troca de emendas destinadas à compra de ambulâncias e materiais hospitalares. (<https://congressoemfoco.uol.com.br/projeto-bula/reportagem/entenda-o-caso-o-que-foi-a-operacao-sanguessuga/>).

<sup>8</sup> A investigação da Polícia Federal apontou a existência de um grupo organizado para a obtenção ilícita de lucros através da contratação e execução de obras públicas. O inquérito foi deslocado para o STJ devido à constatação do envolvimento de autoridades governadores e conselheiro de TCE com foro privilegiado. Em 2007, a Operação Navalha foi deflagrada, com prisões de suspeitos e buscas e apreensões de documentos. No total, 61 pessoas foram denunciadas. (<https://stj.jusbrasil.com.br/noticias/100397349/operacao-navalha-12-dos-17-acusados-agora-sao-reus-em-acao-penal>).

A forma mais adequada para se impedir ou, pelo menos, evitar tal responsabilização, considerando o cenário de riscos que podem comprometer, inclusive, a continuidade da empresa, talvez seja impedir, barrar e prevenir da maneira mais sistematizada possível a prática atos ilícitos e inadequados pela pessoa jurídica ou por seus dirigentes, administradores e colaboradores de alguma forma.

Relembre-se que a cultura de *compliance*, orientada por decisão empresariais em conformidade com *best practices* e por padrões procedimentais de governança corporativa, não se limita à avaliação de um “estar em conformidade com a Lei”. A instrução de deveres no âmbito corporativo também diz respeito aos incentivos às novas práticas empresariais, buscando fomentar, por meio de regulamentação jurídica, um verdadeiro novo padrão de mercado. (SILVEIRA, 2015, p. 321).

Segundo o guia de Programa de *Compliance*, elaborado pelo Conselho Administrativo de Defesa da Economia (CADE), divulgou que *Compliance* é um conjunto de medidas internas que permitem prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis, decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores<sup>9</sup>.

Os professores Ribeiro e Diniz defendem que o *Compliance* pode ser aplicado em todos os tipos e corporações:

O *compliance* envolve questão estratégica e se aplica a todos os tipos de organização, visto que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas, para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas, que devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e sócio ambiental na condução dos seus negócios. (RIBEIRO, DINIZ, 2015, p.88).

Assim, é imprescindível que as corporações ampliem o debate sobre mitigar riscos em todos os níveis da empresa, seja nas áreas operacionais, estratégicas, na direção de empresas e departamentos de *compliance*, com o intuito de difundir o compromisso a todos os envolvidos, inclusive à alta direção e administradores, que, por sua vez, podem responder pelo crime de omissão, em caso de infrações cometidas por colaboradores.

Segundo Luz (2019) ao referendar a interpretação de Lascurain Sánchez, reconhece-se que os administradores da sociedade empresária, sejam de fato ou de

---

<sup>9</sup> Guia de Programa de *Compliance*. Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial. < [http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf) >. Acesso em 06 fev. 2023.

direito, sócios ou não, possuem dever de garantir por força do domínio da fonte de risco, devendo responder por omissão, caso ocorram resultados criminosos intrinsecamente relacionados com a atividade exercida, a exemplo dos crimes contra a saúde dos trabalhadores e ambientais, os delitos de corrupção e lavagem de dinheiro (LUIZ, 2019). O fato é que o universo corporativo precisa compreender os efeitos que estão atrelados à responsabilidade por omissão, pois, caso os administradores forem reconhecidos como garantidores e não evitarem um resultado criminoso relacionado à atividade exercida pela sociedade, ficarão sujeitos ao processo investigatório, a responder demandas judiciais e até a condenações com penas financeiras e de restrição da liberdade.

Vale mencionar que o incentivo às condutas adequadas deve ser promovido em todas as atividades profissionais e pessoais.

Importante dizer que o *compliance* não é uma disciplina restrita ao mercado de capitais. A conformidade é oponível a todos os aspectos das relações sociais. Podemos afirmar, que um agir em "*compliance*" é tudo aquilo que se espera do homem-médio nas suas relações, é a conduta "proba", "honesta", "transparente", "razoável", "leal", vocacionada ao bem-estar, seja no ambiente financeiro, ambiental, laboral, comunitário, dentre outros. (TOSSATI e CASADO, 2018, p.99).

Não se trata do uniforme a ser utilizado na atividade profissional, mas de conduta e hábitos em todos os espaços sociais. É importante que o profissional adote comportamentos lícitos, mas sua reputação social valoriza o reconhecimento de integridade plena.

O *compliance* compreende um estar em consonância com as legislações e regulamentos internos e externos das organizações. Extrapola, desse modo, o simples acolhimento da legislação e tem por objetivo um atuar de acordo com os princípios da ética, moral, honestidade e transparência, não só na condução dos negócios, mas também na atitude de todas as pessoas envolvidas, revelando um comportamento responsável (TOSSATI e CASADO, 2018, p.100).

O comportamento chamado pelos autores de responsável ultrapassa as delimitações de procedimentos legalmente permitidos e alcança a subjetividade dos valores morais e atributos de boa conduta. Assim, a ética como valor social que identifica, qualifica e guia princípios universais, crenças e ações humanas, ganha espaço no cenário empresarial.

Com base nesse entendimento, foi elaborado o Quadro 2, com a indicação do conceito de integridade defendidos por alguns autores e intuições:

### Quadro 2 – Conceitos de Integridade

AUTORIA	CONCEITO
ANTUNES, 2016, p. 38.	A integridade “deve pautar a atitude de todos os Colaboradores no desempenho diário das suas funções, com elevados padrões de ética e competência, refletindo a sua formação como pessoas, como profissionais e como cidadãos”.
MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2017, p.5.	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
NEGRÃO; PONTELO, 2017, p.356.	Qualidade de alguém ou de uma instituição ao agir de maneira correta, ética, educada, imparcial e justa.
OLIVEIRA, 2017, p.27.	(...)“integridade” pode ser entendida como inteireza moral, retidão honestidade. A qualidade de ser íntegro remete a ser reto, incorruptível. Da origem no latim, infere-se probidade e honestidade.
ZENKNER, 2017, p.21.	De um modo mais direto e específico, a integridade implica na exata correspondência entre os relevantes valores morais e a realização desses valores no momento em que, diante das situações-problema do dia a dia, uma escolha é reclamada a fim de que uma ação ou uma omissão sejam realizadas.
LAMBOY; RISEGATO; COIMBRA, 2018, p.13.	A integridade consiste, sem dúvida alguma, no valor fundamental que não só orienta o programa de <i>compliance</i> , mas constitui a sua razão de ser.
CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2019, p. 21.	Integridade é a conduta reta e ética dos indivíduos, em consonância com seus valores. Ela se materializa quando há comportamentos que prezam por honestidade, imparcialidade, isenção, dignidade, retidão, honra, sinceridade e confiança. Ela está diretamente ligada aos princípios da pessoa, como respeito e honestidade.
ZENKNER, 2019, p.46-47.	Em geral, quando se pensa na palavra “integridade”, é estabelecida uma relação direta com valores consolidados a partir de conceitos extraídos da ética e da moralidade. (...) Por isso, a integridade pressupõe uma consistência interna e externa de virtudes que impede a prática de atos incoerentes ou conflitantes com a postura pessoal abertamente explicitada, ou seja, funciona exatamente como o oposto da hipocrisia. (p.46) (...) a palavra integridade tem por origem o vocábulo “ <i>integer</i> ”, que, no latim, significa “integral” ou “inteiro” – uma pessoa íntegra é aquela que não está dividida, ou seja, é uma pessoa completa, com inteireza de caráter, com todas as suas peças funcionando bem e realizando as funções esperadas, sempre de acordo com os mesmos padrões éticos, independente das circunstâncias, seja em um ambiente público ou em um ambiente estritamente privado.
LUCAS, 2020, p. 70-71.	Integridade vem do latim <i>integer</i> , que significa um número inteiro, completo, o todo, e também de <i>integritatem</i> (nominative integritas) que significa o preenchido, plenitude, perfeição, solidez, totalidade. Traz ainda figurativamente, em sua etimologia, o significado de pureza, correção, ausência de culpa, Inocência, condição perfeita, totalidade.

	Nas definições encontradas nos dicionários atuais, independentemente da etimologia, o termo integridade é definido como algo que está inteiro, que tem inteireza, estado daquilo que se revela intacto. Não se trata de coincidência o fato de que na etimologia da palavra integridade haja termos que denotam valores e condutas de correção humana. O fato de que, na definição etimológica da palavra “integridade” se encontram várias menções que no fundo são valores ou princípios como correção, pureza, inocência, plenitude e perfeição, e até ausência de culpa, demonstra claramente que a integridade sempre teve esse caráter originário de união ou mãe de todas as virtudes.
MINISTÉRIO MINAS E ENERGIA, 2020.	Segundo a Transparência Internacional, é pertinente compreender INTEGRIDADE como uma decorrência da adoção e prática efetivas de padrões éticos, morais, de comportamentos e ações contínuas e sistemáticas que estabelecem ambientes e relações que impedem e combate quaisquer possibilidades de desvios de condutas, fraudes e corrupção.
CHESNUT, 2021, p.6-7.	A palavra integridade, é claro, sugere um senso fundamental de honestidade, de se comportar com civilidade e justiça. (p.6). (...) a integridade de trabalho é "fazer a coisa certa". (...), mas admito que hoje os locais de trabalho são muito diferentes, pois nem sempre fica claro qual é a coisa certa a se fazer. (p.7)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Pela etimologia, o termo “*Compliance*” vem do verbo inglês *to comply* e significa agir conforme uma regra, um pedido, um acordo interno ou simplesmente responder a um comando. Não existe na língua portuguesa termo para este mesmo significado (ANTONIK, 2016). Apesar de entender não haver termo similar em português, Antonik apresenta um conceito geral do que se pode entender por *Compliance*: “é a adesão da companhia a normas ou procedimentos de determinado setor. Seu objetivo primordial é o combate à corrupção” (ANTONIK, 2016, p.46).

O CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), em 2016, elaborou um guia intitulado “Guia Para Programas De *Compliance*”, ocasião em que conceituou o *Compliance* como:

*Compliance* é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores. Por meio dos programas de *Compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação (BRASIL, 2016).

Para melhor compreender o significado e sua evolução no tempo, foi elaborado o Quadro 3, em que são apresentados alguns conceitos para o vocábulo *compliance*.

### Quadro 3 – Conceitos de *compliance*

AUTORIA	CONCEITO
COIMBRA; MANZI, 2010, p. 2.	O termo <i>Compliance</i> origina-se do verbo inglês <i>to comply</i> , que significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe foi imposto. <i>Compliance</i> é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir as leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório.
CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p.30.	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
ANTONIK, 2016, p.46.	O termo não existe na língua portuguesa, por isso, está sujeito a variadas interpretações. O <i>compliance</i> é a adesão da companhia a normas ou procedimentos de determinado setor. Seu objetivo principal é o combate à corrupção.
ANTONIK, 2016, p.50.	<i>Compliance</i> é um conjunto normativo que assegura o cumprimento de regra de determinado setor.
NEGRÃO; PONTELO, 2017, p.107.	<i>Compliance</i> é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.
LAMBOY; RISEGATO; COIMBRA, 2018, p.6.	<i>Compliance</i> é o dever de cumprir e estar em conformidade com diretrizes estabelecidas na legislação, normas e procedimentos determinados, interna e externamente, para uma empresa, de forma a mitigar riscos relacionados a reputação e a aspectos regulatórios.
KNOEPKE, 2019, p.7.	Poderíamos conceituar o <i>Compliance</i> como um sistema pautado no dever de estar em conformidade com normas internas, códigos de conduta e ética, bem como, normas legais, costumes e princípios entendidos como adequados e aceitáveis na pós-modernidade, aliado aos valores que regem a empresa, que obviamente devem respeitar às normas legais.
LUZ, 2019, p.23-24.	<i>Compliance</i> representa o cumprimento de regras que podem ser jurídicas, morais ou técnicas em sentido amplo. Trazida para o ambiente jurídico, especialmente o direito penal econômico, a palavra expressa a conformidade com o ordenamento jurídico, o cumprimento das normas a que a sociedade empresária, seus diretores e funcionários estão sujeitos.
OLIVEIRA, 2019, p. 136.	A expressão <i>compliance</i> decorre do verbo estadunidense " <i>to comply</i> ", que significa cumprir, obedecer, observar, satisfazer o que foi definido. Trata de um dever de cumprir estar de acordo com algo. Em sentido inicial, representa a ideia de "estar em conformidade com" normas externas e internas à organização, com valores, princípios, diretrizes, não apenas leis em si, em seu sentido <i>strictu</i>
SAAD-DINIZ, 2019, p.131.	Mas, tecnicamente, <i>compliance</i> refere-se às estruturas implementadas na organização empresarial para detecção, apuração e reação, com vistas ao incremento da prevenção e redução das infrações econômicas na atividade empresarial.

SAAVEDRA, 2019, p.40-41.	<p><i>Compliance</i> é a área do conhecimento que busca definir qual é o conjunto complexo de medidas que permite, em face de um cenário x de risco, garantir "hoje", com a máxima eficácia e conformidade de todos os colaboradores de uma determinada organização com uma determinada "orientação de comportamento" (...) <i>Compliance</i> consiste em um estado dinâmico de conformidade. Há uma orientação normativa de comportamento. Por força de contrato ou lei, que é caracterizado pelo compromisso com a criação de um sistema complexo de políticas de controles internos e de procedimentos que demonstrem. Quando garantir que se mantenha em um estado de <i>compliance</i>.</p>
ZENKNER, 2019, p.369-379.	<p>"<i>Compliance</i>" é uma palavra da língua inglesa derivada do verbo <i>to comply</i>, o qual significa cumprir, obedecer ou realizar uma ação imposta. Não existe na língua portuguesa uma palavra correspondente, mas uma tradução aproximada poderia se reportar às expressões observância, conformidade e submissão. Pode-se dizer, assim, que "<i>compliance</i>" guarda pertinência com o ajustamento das condutas das pessoas envolvidas nas leis(...) Em outras palavras: trata-se de um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de regulação, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades que, pela efetiva aplicação dos códigos de conduta e das políticas e diretrizes da organização, objetivam prevenir, detectar e corrigir desvios, fraudes, irregularidades e quaisquer outros atos ilícitos praticados contra a própria pessoa jurídica e/ou contra a Administração Pública nacional ou estrangeira. O que se busca é prevenir e minimizar os riscos das atividades exercidas pelas organizações através do cumprimento de todas as regras, das leis, dos procedimentos, dos regulamentos e dos controles a que cada empresa está sujeita, partindo dos regramentos impostos pelas agências reguladoras do governo, passando pelas regras contábeis, tributárias e ambientais, até à observância completa e total da legislação anticorrupção em vigor no país.</p>
PORTO,2020, p.33.	<p>A expressão <i>compliance</i> tem origem na língua inglesa a partir do verbo "<i>to comply</i>", que expressa a ideia de cumprir, satisfazer, executar. a ideia central é, portanto, cumprir ao satisfazer as determinações jurídicas impostas pelo ordenamento. Internas daquela organização.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Diante da apresentação dos conceitos, percebe-se que as expressões de *Compliance* e integridade empresarial passaram a fazer parte do contexto das organizações, na implementação de programas de integridade e código de condutas das empresas multinacionais e empresas brasileiras de grande porte.

Considerando os desafios da sociedade, o dirigente que, por sua função estratégica, deveria estar ciente e focado na saúde financeira da empresa que gere, passa a receber um papel, também de destaque, como responsável pela integridade da organização e de todos os *stakeholders*, pois pode ser responsabilizado em âmbito civil, administrativo e criminal pelos atos ilícitos cometidos por funcionários sob seu comando. Dessa maneira, os programas de *Compliance* e de integridade se tornam realidade necessária das organizações.

No que se refere à gestão dos riscos corporativos, destaca-se que os programas de *Compliance* poderão contribuir para mitigar riscos financeiros, tendo em vista que os atos de corrupção podem provocar condenações de dirigentes, exposição da reputação da empresa ou da própria continuidade da atividade empresarial. Com essa interpretação, a organização, na iniciativa privada, tem um papel fundamental na prevenção da corrupção e manutenção de um ambiente corporativo pautado por princípios de ética e integridade, o que demonstra a relevância do estudo dos aspectos de *Compliance* e Integridade no universo empresarial.

## 2.2. Gestão do Conhecimento

Do inglês “*knowledge management*”, comumente tratado por “KM”, a Gestão do Conhecimento, de maneira geral, diz respeito ao processo utilizado por uma organização para identificar, avaliar, distribuir e efetivamente usar o conhecimento.

Historicamente, o termo “Gestão do Conhecimento”, sem levar em consideração aqui outros métodos que inspiraram e foram fundamentais em seu desenvolvimento, teve seu início aproximadamente na década de 90, juntamente com a evolução da informática e ciências da computação.

Barbosa e Paim (2003) acreditam que a Gestão do Conhecimento deva seu nome em grande parte à produção acadêmica e técnica da ciência da computação, em especial a inteligência artificial. Segundo esses autores, o bojo do desenvolvimento microeletrônica-computador-inteligência artificial, foram criados inúmeros sistemas capazes de estruturar informações de maneira a salientar e explorar os relacionamentos entre conjuntos de dados. (ALVARENGA NETO, 2008, p.47).

Esse processo tem se tornado cada vez mais importante nas instituições, pois, quanto mais se tem consciência e entendimento sobre os conhecimentos existentes, importantes e disponíveis na empresa, seja entre os trabalhadores, departamentos e até sobre processos, mais simples fica organizar as informações adquiridas e transformá-las em ações de melhoria, resultados, processos estruturados, atividades, produtos, entre outros.

Importante observar que, quando se fala em Gestão do Conhecimento, de nada adianta reunir vários conhecimentos dissipados, soltos, se tais conhecimentos não servirem de aprendizado para todos, ou que encontrem dificuldades de serem compartilhados e transformados em ações efetivas para a empresa, com resultados a

curto e longo prazo. A partir dessa concepção, o conceito de conhecimento se torna fundamental, à medida que ele é objeto do gerenciamento, de estudo, de tratamento, de disseminação.

Embora seja difícil definir precisamente o termo conhecimento, considerando a sua natureza intangível e relacionado à mente humana, no Quadro 4, foi apresentada uma listagem com alguns conceitos de conhecimento, organizados por ano, como uma forma de avaliar a evolução do entendimento pelos autores que falam sobre a Gestão do Conhecimento.

#### Quadro 4 – Conceito de conhecimento

AUTORES	CONCEITOS DE CONHECIMENTO
CRAWFORD, 1994, p.21.	Conhecimento é a capacidade de aplicar informação a trabalho ou a um resultado.
LIEBESKIN, 1996, p. 95.	Conhecimento é toda informação cuja validade tenha sido estabelecida por meio de testes de evidência, podendo, dessa forma, ser distinguido de opiniões, especulações, crenças ou outro tipo de informação não provada.
NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p.63.	O conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso.
SVEIBY, 1998, p.44.	Conhecimento é a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente; é criada por um processo de saber. Portanto, é contextual, não podendo ser separado de seu contexto.
BATTAGLIA, 1999, p, 209.	Conhecimento é o conteúdo informacional contido nos documentos, nas várias fontes de informação e na bagagem pessoal de cada indivíduo.
LASTRES; ALBAGLI, 1999, p.13.	A difusão das novas tecnologias permite e promove a intensificação das possibilidades de codificação dos conhecimentos, aproximando-os de uma mercadoria passível de ser apropriada, armazenada, memorizada, transacionada e transferida, além de poder ser reutilizada, reproduzida e licenciada ou vendida indefinidamente e a custos crescentemente mais reduzidos.
MORIN, 2000, p.35.	O conhecimento do mundo como mundo é necessidade, ao mesmo tempo, intelectual e vital. Segundo ele, "é o problema universal de todo cidadão do novo milênio: como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las?"
PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.29.	Conhecimento é o conjunto total, incluindo cognição e habilidades, que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, a regras do dia-a-dia e as instruções de como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais

ANGELONI; FERNANDES, 2003.	Conhecimento é um conjunto de informações, não o acúmulo delas, mas um agrupamento articulado significa compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral.
DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.6.	O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica a medida que interage com o meio ambiente. [...] Conhecimento é como uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.
VALENTIM; GELINSKI, 2006, p.115.	Entende-se conhecimento como aquele gerado por um sujeito cognoscente; é único, dependente de estruturas teóricas e práticas que possibilitarão sua construção. No entanto, acredita-se que o conhecimento somente será construído a partir de sua socialização. Essa dinâmica é que permite ao outro conhecer o conhecimento e, portanto, construir novo conhecimento.
ALVARENGA NETO,2008, p.19.	O conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana. Para que a informação se transforme em conhecimento, a intervenção ativa de seres humanos é condição <i>sine qua non</i> e uma premissa dessa obra é que o conhecimento só existe na mente humana e na fronteira entre as mentes.
CAVALCANTE; VALENTIM, 2010, p.238.	O conhecimento reside no ser humano, ele advém de diferentes processos cognitivos, de experiências vividas, de informações adquiridas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Percebe-se que a evolução conceitual do termo “conhecimento” ganhou contornos relacionados ao papel que ele ocupa nas empresas, como um recurso estratégico. Desenvolver sistemáticas para identificar, utilizar, reter, desenvolver e, sobretudo, compartilhar conhecimento tem se tornado um grande objetivo das empresas, em busca de seu sucesso.

Existe uma classificação do conhecimento muito difundida nas discussões sobre a Gestão do Conhecimento, que gerou uma teoria do conhecimento, que foi inicialmente proposta por Michael Polanyi (1967). Essa classificação divide o conhecimento entre explícito e tácito.

O conhecimento explícito pode ser traduzido por linguagens formais, muitas vezes expresso, de modo sistemático, em equações matemáticas, manuais, entre outras formas e o conhecimento tácito, expressado como um conhecimento informal, tendo vínculo aos sentimentos, à percepção individual, à capacidade de expressão corporal, convicções e perspectivas de quem detém deste conhecimento. (ALVES; CAMPOS, 2021, p. 913).

Assim, o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento mais formalizado, ele se faz presente na forma de dados ou fórmulas, por meio de especificações, procedimentos ou até mesmo por manuais. O conhecimento tácito, por sua vez, é não verbal, intuitivo, está na mente humana.

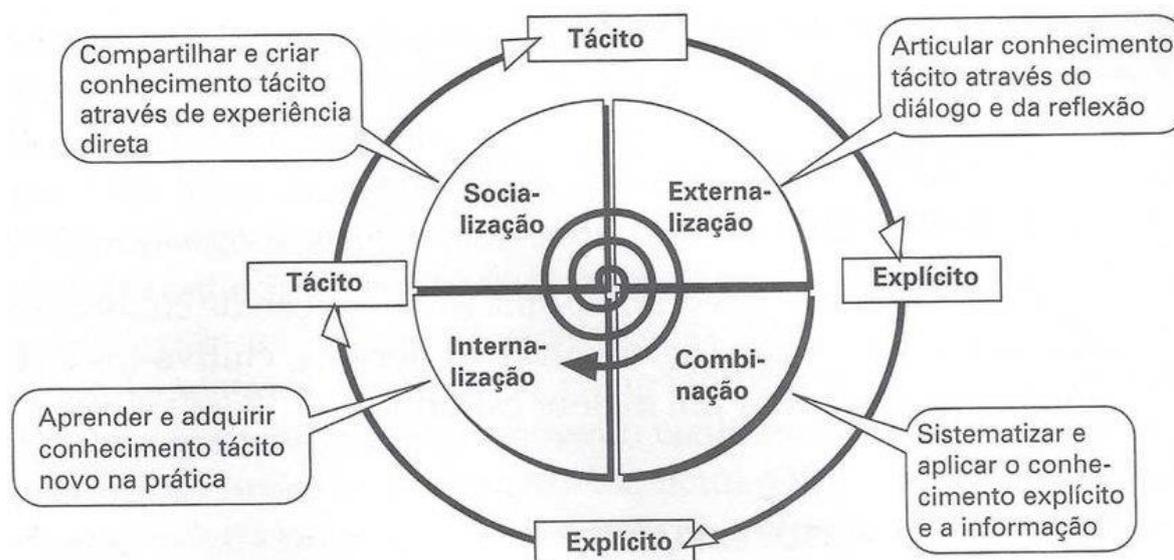
Apesar da diferenciação entre eles, Ribeiro (2018) muito bem sintetiza a combinação desses dois aspectos do conhecimento.

De qualquer forma, o conhecimento, a fim de que se possa operacionalizar seu conceito, pode ser entendido como a aplicação do conteúdo cognitivo humano (ação: aplicação do conhecimento tácito) no processo de tomada de decisões para a resolução de problemas, resultando em material de conteúdo explícito e codificado (produto: conhecimento explícito). (RIBEIRO 2018, p. 18).

Para Nonaka e Takeuch (2008), o ambiente ideal para a Gestão do Conhecimento é definido por um processo de mudança ou transferência do conhecimento entre pessoas, equipes da organização, ilustrado pelo modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), apresentado na Figura 2. (ALVES; CAMPOS, 2021). Esse modelo é de Nonaka e Takeuchi e corresponde a uma técnica que permite a mudança entre os conhecimentos tácito em explícito, proporcionando a criação de novos conhecimentos (CORREA, 2018).

Nesse sentido, a socialização se dá pelo conhecimento tácito, transferido por meio do compartilhamento da experiência vivida; a externalização diz respeito à mudança do conhecimento tácito para o explícito, de forma a externar o conhecimento tácito que estava internalizado; a combinação seria o processo que ajusta os diversos tipos de conhecimento explícito, a fim de gerar um novo conhecimento explícito; e a internalização refere-se ao desenvolvimento do conhecimento tácito por meio da experiência (ALVES; CAMPOS, 2021).

**Figura 4 – Modelo SECI**



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (2008, p. 24)

Além dos aspectos tácito e explícito, presentes na maior parte dos conceitos, a partir do Quadro 4, é possível identificar também que, tendo em vista a evolução conceitual, o conhecimento está sempre associado à informação. De fato, as organizações precisam de informação para desenvolver suas atividades de maneira segura e ética.

Devido à sua natureza intangível e diretamente relacionada à mente humana, é difícil definir precisamente o conhecimento. Segundo Kakabadse *et al.* (2003), os termos 'conhecimento' e 'informação' são utilizados de forma intercambiável, porém sua distinção é útil. A cadeia de conhecimento é um fluxo composto por dados – informação – realização – ação/ reflexão – sabedoria (GONZALEZ; MARTINS, 2017, p. 249).

Nesse sentido, as informações se transformam em conhecimento e contribuem para a tomada de decisão. Dessa forma, tanto a informação quanto o conhecimento são essenciais para a realização dos processos organizacionais, com destaque para a área de *compliance* e integridade, que lida com os valores éticos da empresa, ocupando, assim, lugar de destaque nos contextos organizacionais.

Porém, conforme já mencionado, o conhecimento, por si só, não é capaz de trazer ou desenvolver vantagens organizacionais, é preciso que exista uma Gestão do Conhecimento voltada a tornar eficiente e eficaz todo o conhecimento e informação existente dentro da empresa, pois ela se torna um instrumento estratégico, para que, de fato, passe-se do saber tácito para o explícito.

Dessa forma, importante se faz também trazer o entendimento de Choo (2006) sobre a Gestão do Conhecimento. Para ele, a GC corresponde a uma estrutura que possui como objetivo organizar o conhecimento de forma efetiva, auxiliando no aprendizado e na criação de valor da própria organização. Para Choo (2006), essa estrutura deve ser formada por conjuntos de conhecimento organizacional (tácito, explícito e cultural), através dos processos de conhecimento (criação, compartilhamento e utilização)

Todo esse processo se desenvolve por meio do estabelecimento e tratamento de sistema de informação, com objetivos específicos em cada ambiente, porém todos com o mesmo fim.

(...) a Gestão do Conhecimento é fenômeno complexo e multifacetado. Seu conceito polêmico e controverso e sua expressão, embora largamente utilizada, apresenta enfoque, interfaces diferenciadas, merecedoras de análises mais meticolosas, profundas e articuladas. Infere-se que talvez tais análises possam ser mapeadas e integradas em modo conceitual, arquétipo ou mapa, mas sem a pretensão ao hermetismo e congruente aos propósitos metodológicos de definição e redefinição à exaustão. (ALVARENGA NETO,2008, p.2).

Embora tenha realmente essa visão multifacetada e de conceito polêmico, como foi argumentado nos textos anteriores, no Quadro 5, apresenta-se uma evolução conceitual de Gestão do Conhecimento, a fim de se entender como ela tem sido observada e entendida com o decorrer do tempo.

#### **Quadro 5 – Evolução dos conceitos de Gestão do Conhecimento**

<b>AUTORIA</b>	<b>EVOLUÇÃO DO CONCEITO</b>
WIIG, 1993.	GC é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação, para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
MACINTOSH, 1996.	Envolve a identificação e análise do conhecimento requerido e disponível, bem como o subsequente planejamento e controle das ações para o desenvolvimento dos ativos de conhecimento necessários para atingir os objetivos da organização, abrangendo os aspectos de desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento.
O'DELL, 1996.	É a aplicação de uma abordagem sistemática para encontrar, compreender e usar conhecimento para criar valor.
PETRASH, 1996.	É a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas e, no momento certo, de forma que elas possam tomar a melhor decisão.

ADAIR; MURRAY, 1996.	Conjunto de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento, para atingir os objetivos organizacionais.
HIBBARD, 1997.	É o processo de capturar a expertise coletiva da empresa, onde quer que resida (bancos de dados, papel, no cérebro das pessoas) e distribuí-la para qualquer lugar em que possa auxiliar a gerar o mais alto retorno.
QUINTAS; LEFERE; JONES, 1997.	Processo de gerenciamento crítico que identifica e explora o conhecimento existente, além de adquirir e desenvolver novas oportunidades.
SVEIBY, 1997.	Conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento.
DAVENPORT; PRUSAK, 2003.	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
BECKMAN, 1999.	Formalização das experiências, conhecimentos e expertise, tornando-os acessíveis à organização para criar competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para clientes.
MALHOTRA, 2000.	Processos de negócio da organização para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via transformação da informação em ação por meio da criatividade e inovação, afetando a competência da organização e sua sobrevivência.
BHATT, 2001.	É mais do que capturar, estocar e transferir informações. Somam-se as percepções, interpretações e organizações de informações e conhecimentos em diferentes perspectivas. Processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação.
MORESI, 2001. P. 37.	"[...] o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização visando à utilização na consecução de seus objetivos".
TERRA, 2000.	Uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional, visando ao desenvolvimento de novas competências para alavancar a capacidade de inovar.
HACKETT, 2002, p.727.	"Gestão do Conhecimento é definida pela abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como conhecimento prévio não articulado e experiência dos indivíduos. Fundamentalmente, trata-se de disponibilizar a informação existente a nível coletivo e a experiência da empresa a cada trabalhador individualmente, que por seu turno é também responsabilizado pela utilização criteriosa das mesmas e pela realimentação do stock daquelas".
LEMING, 2002.	Criar um ambiente onde os dados e informações possam ser metodicamente organizados, realçando seu valor para satisfazer uma série de propósitos, garantindo a sua disponibilidade.

ROSSATO, 2002.	A Gestão do Conhecimento “é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento”.
SCHREIBER <i>ET AL.</i> , 2002.	Modelo de gestão que possibilita a melhoria da infraestrutura de conhecimento da organização, com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas, na hora certa e no momento certo.
WUNRAM <i>ET AL.</i> , 2002.	Sistemática para aplicação de medidas para guiar, controlar e promover recursos de conhecimento tangíveis e intangíveis, para utilizar o conhecimento de dentro e de fora das organizações para a criação de novo conhecimento, gerar inovação e promover melhorias.
EASTERBY-SMITH; LYLES, 2003.	Uma perspectiva econômica do valor estratégico do conhecimento organizacional, que facilita a aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento.
Davenport e Prusak (2003, p.6):	“[...] o conhecimento envolve aspectos mais amplos e profundos, conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos [...], mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.
SALMAZO, 2004	Conjunto de ações para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento para a geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisões, através de metodologias, processos, técnicas, tecnologias e ferramentas.
TERRA, 2004	Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.
ALVES, 2005.	Gestão do conhecimento é “um processo consciente e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento, colocado em marcha por determinada organização, com a finalidade de atingir seus objetivos corporativos”.
MURRAY, 1106, p.4.	Define a GC nas organizações como sendo: “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento de seus membros em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.
FIALHO <i>ET AL.</i> , 2006.	Orientação quanto à produção de conhecimentos e adoção de novas formas para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento.
ROSSETTI <i>ET AL.</i> , 2008.	O trabalho em equipe relaciona-se com os modos de explorar a base do conhecimento da organização e de fazê-la se desenvolver estrategicamente

ALVARENGA NETO, 2008).	A GC é aqui vista e denominada também a partir da metáfora de uma área guarda-chuva, incorporadora de várias abordagens gerenciais e ferramentas que são analogamente distintas e imbricadas e constantemente convidadas ao diálogo e a intercomunicação. Infere-se também que o termo GC deva ser compreendido como gestão de organizações da era do conhecimento. E com base nesse viés, algumas questões, como a cultura organizacional e a gestão de mudanças vêm à tona (...).
HO, 2009.	Tem por objetivo proporcionar conhecimento adequado para pessoas certas no momento certo, auxiliando na tomada de decisões e melhorando o desempenho do processo organizacional.
LUCHESI, 2012.	Conhecimento é, sobretudo, um exercício de reflexão. O conhecimento é uma informação que muda algo ou alguém, provocando uma ação que torna um indivíduo ou uma organização mais eficiente
DOROW; CALLE; RADOS, 2015.	A Gestão do Conhecimento é uma disciplina que engloba uma série de princípios, conceitos, processos, práticas e ferramentas que visam otimizar o uso do conhecimento organizacional para a criação de valor aos <i>stakeholders</i> , sobretudo, criando conhecimentos e possibilitando inovações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Assim, percebe-se que, com o evoluir das empresas e o cuidado com as informações e com os processos organizacionais, a Gestão do Conhecimento tem se tornado uma estratégia fundamental, pois é por meio dela que se torna possível desde compreender o processo e definir os conhecimentos a serem trabalhados até a implantação de práticas de gestão que vão auxiliar na criação, armazenamento e utilização de conhecimentos e, assim, obter os objetivos organizacionais almejados.

De forma geral, a Gestão do Conhecimento se relaciona a valores e crenças dos indivíduos, ou seja, a aspectos intangíveis, que desenvolvem uma cultura que molda o modo de ser desses indivíduos no ambiente organizacional, e que, caso a percepção seja negativa, é preciso avaliar mudanças, a fim de atingir um sentimento amigável ao conhecimento disseminado (CORREA, 2023)

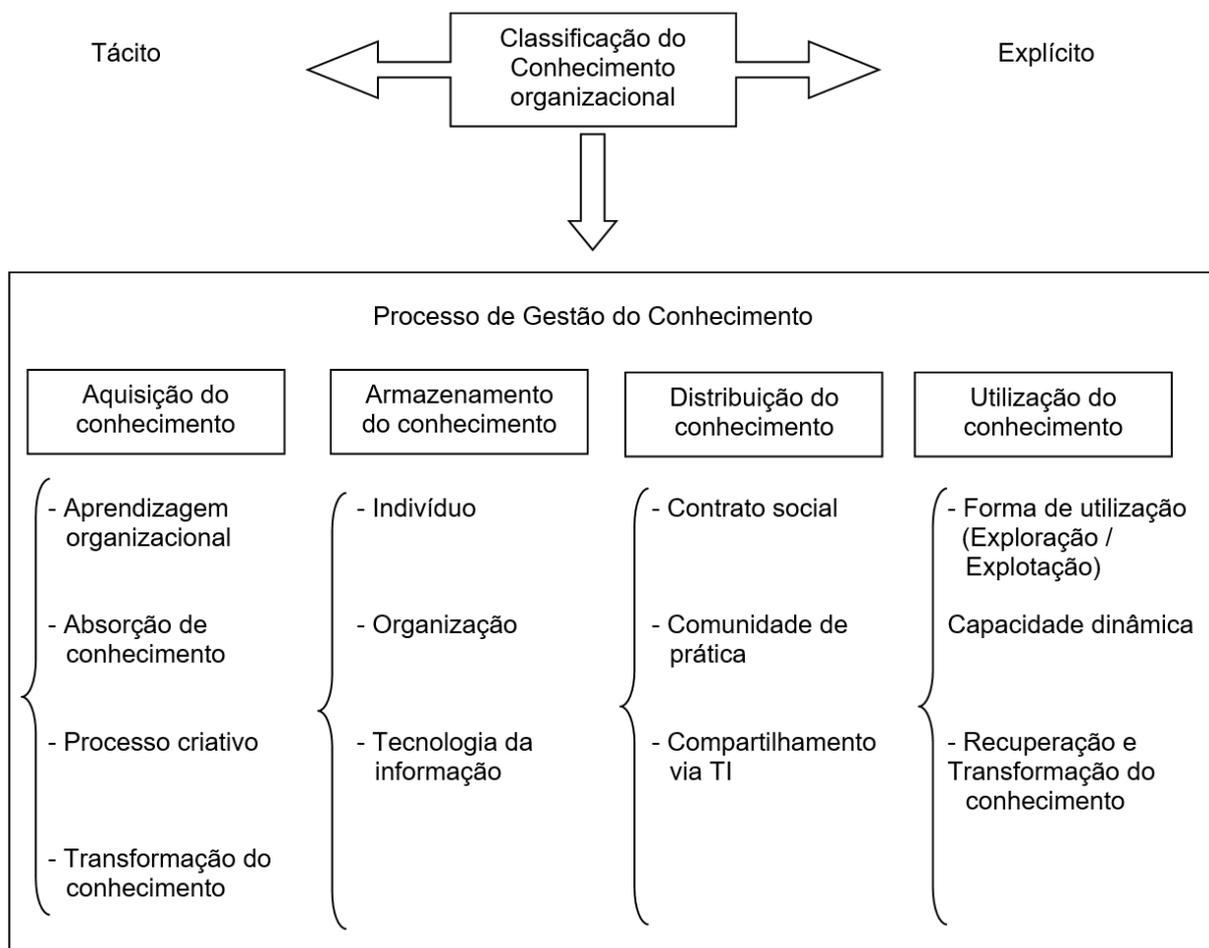
Nesse sentido, a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento<sup>10</sup> (SBGC) assim define a Gestão do Conhecimento em uma organização: é “o processo sistemático de criação, identificação, organização, disseminação, utilização e proteção de conhecimentos para a geração de valor para a organização”. Em outras

<sup>10</sup> A SBGC é uma OSCIP que, desde 2001, promove a integração entre academia, terceiro setor e organizações públicas e privadas interessadas em praticar, desenvolver e pesquisar o tema Gestão do Conhecimento. Por meio de eventos e de treinamentos, contribui para o compartilhamento de conceitos, métodos e técnicas que promovam a socialização do conhecimento, o aumento da efetividade das organizações, a competitividade do País e a qualidade de vida das pessoas. (<http://www.sbgc.org.br/sbgc.html>. Acesso em: 06 Fev. 2023).

palavras, no processo de Gestão do Conhecimento, o conhecimento deve ser adquirido, assimilado, distribuído e aplicado, para, assim, poder gerar capital intelectual adequado e promover melhorias, quer seja nos processos ou, ainda, nos produtos e serviços de uma empresa, com o objetivo, sempre, de gerar inovação no mercado e principalmente valor, processos éticos, dentro dos parâmetros de qualidade e integridade.

Nesse sentido, González e Martins (2017) apresentaram, em um de seus estudos, o esquema de processo da Gestão do Conhecimento, por meio de um modelo de pesquisa proposto do Kakabadse *et al* (2003), conforme Figura 5.

**Figura 5 – Processo de Gestão do Conhecimento**



Fonte: GONÇALEZ; MARTINS (2017, p. 250).

A partir desse esquema apresentado na Figura 5, percebe-se que o conhecimento precisa passar por um processo de gestão. Esse processo tem a finalidade de auxiliar a empresa, para que chegue ao seu objetivo e, assim, eleve o

ambiente organizacional, otimizando e facilitando a aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.

É preciso entender que mudanças comportamentais são importantes e necessárias para que se alcance uma cultura fértil direcionada ao conhecimento, uma vez que muitos dos processos estão intimamente relacionados às pessoas, o que, por sua vez, acarreta em um sentimento de pertencimento do indivíduo na organização e na própria Gestão do Conhecimento, além de criar um ambiente no qual os funcionários compartilhem com tranquilidade o que sabem e se sintam confortáveis. (CORREA, 2023)

E é a partir dessa premissa que se desenvolve a importância da Gestão do Conhecimento na implantação dos programas de integridade e *compliance* no ambiente corporativo. A percepção teórica é de que não há como constituir uma efetividade na cultura de integridade sem a Gestão do Conhecimento, pois é a Gestão do Conhecimento que permitirá o desenvolvimento da conduta ética, frente aos dilemas da sociedade pós-moderna. Além disso, é imprescindível compreender que a Gestão do Conhecimento gira em torno da necessidade contínua e do enfrentamento da ameaça externa de concorrentes nacionais e internacionais, além da premência da criação do denominado contexto capacitante para endereçar questões de compartilhamento, cultura e comportamento organizacional (ALVARENGA NETO, 2008).

Até aqui, foi apresentado um breve estudo dos conceitos dos fundamentos desta pesquisa. Porém, importante se faz perceber como o assunto é tratado na literatura brasileira e mundial. Para tanto, o próximo capítulo tratou de apresentar um levantamento bibliométrico sobre o relacionamento entre esses fundamentos.

### **2.3. Revisão Sistemática de literatura sobre cultura de integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento**

As pesquisas sobre *compliance*, cultura da integridade e Gestão do Conhecimento são recentes e, na amostra analisada, iniciaram-se com o trabalho de Gammack e Goulding (1999). Esses autores abordaram a relação existente entre o desenvolvimento de Sistemas de Informação e o possível abuso de valores humanos inerentes em determinados processos.

Esse estudo possui relevância teórica, uma vez que os autores apontaram a necessidade da interpretação do conhecimento humano, abrangendo *insights* não ocidentais, bem como da importância de uma educação sistematizada em Sistemas de Informação para a prática de princípios éticos nas organizações.

O *compliance* é reconhecido no âmbito da Gestão do Conhecimento, uma vez que pode auxiliar na remoção do risco empresarial, auxiliando na tomada de decisões corretas e com entendimento preciso. Pode-se dizer, portanto, que a *performance* de uma dada organização é frequentemente desafiada por ameaças externas e internas, logo, a eliminação de condutas inadequadas torna-se um importante fator de sobrevivência (KAPLAN; MIKES, 2012).

Em primeiro lugar, pode-se dizer que a Gestão do Conhecimento permite que a inovação se desenvolva dentro das organizações, o que gera externalidades positivas tanto para os consumidores quanto para os próprios colaboradores (CHAURASIA *et al.*, 2020). Especificamente no contexto do presente trabalho, percebe-se também que outras variáveis relacionadas com a Gestão do Conhecimento ganham crescente relevância acadêmica, a saber: *compliance* (GRESSGÅRD, 2014) e cultura da integridade (PURDY; LAWLESS, 2012).

Nota-se, ainda, que o tema em questão possui diversas aplicações em diferentes áreas do conhecimento, desde as ciências administrativas, até os sistemas de informação (MALHOTRA, 2002). Destaca-se ainda, que, na atualidade, com o advento da Indústria 4.0<sup>11</sup> (RODRÍGUEZ-MOLANO; CONTRERAS-BRAVO; RIVAS-TRUJILLO, 2018), propiciaram-se novas maneiras de se ofertar produtos e ou serviços, bem como novas práticas de gestão internacional, como é o caso do *Environmental, Social, and Corporate Governance* (ESG) (HISANO; SORNETTE; MIZUNO, 2020).

Esta pesquisa realizou um amplo levantamento de publicações sobre cultura da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento, indexadas junto à base da Scopus (*Elsevier*)<sup>12</sup> e da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO)<sup>13</sup>. A Scopus é o

---

<sup>11</sup> “A Indústria 4.0 é compreendida como a consolidação de uma quarta revolução industrial, baseada nos princípios dos sistemas ciber-físicos, internet e tecnologias orientadas para o futuro, além de sistemas inteligentes, com paradigmas aprimorados de Interação Humano-Computador (IHC)” (ABREU, Pedro Henrique Camargo De. Perspectivas para a Gestão do Conhecimento no contexto da indústria 4.0. **South American Development Society Journal**. 2018, Vol.4. n10, p. 104. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/125/109>. Acesso em: 06 fev 2023.

<sup>12</sup> Para mais detalhes, consulte o *website*: <https://www.scopus.com/search/>.

<sup>13</sup> Para mais detalhes, consulte o *website*: <https://search.scielo.org/advanced/>.

maior banco de dados de resumos e citações de literatura revisada por pares (*peer-reviewed*), a saber: revistas científicas, livros e anais de conferências. Mundialmente, a Scopus é uma plataforma utilizada por mais de 3.000 instituições acadêmicas, governamentais e corporativas (ELSVIER, 2022). A SciELO, por sua vez, pode ser compreendida como uma biblioteca eletrônica que abarca uma coleção de renomados periódicos científicos brasileiros e da América Latina. Ela foi criada mediante um projeto de pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) (SCIELO, 2022).

Após a escolha do repositório de publicações (Scopus e SciELO), definiram-se as estratégias de pesquisa e o conjunto de chaveamentos utilizados para investigar o tema: cultura da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento. O Quadro 1 apresenta uma síntese dos procedimentos metodológicos adotados. Especificamente no tocante a base SciELO, destaca-se que, como o tema pesquisado é majoritariamente veiculado em *journals* internacionais, a busca na SciELO não retornou resultados, portanto, os metadados obtidos nesta pesquisa foram extraídos junto à Scopus. Dessa forma, 109 publicações realizadas entre 1999 (data da primeira publicação disponível na base) e 2021 (último ano com informações completas, visto que a inclusão do ano 2022, ainda em curso, comprometeria a interpretação evolutiva do número de pesquisas), veiculadas em periódicos indexados junto à base da Scopus, e que contiveram o chaveamento apresentado no Quadro 6, foram utilizadas. Destaca-se que foram selecionadas publicações disponíveis até o dia 16 de maio de 2022.

**Quadro 6 – Estratégias de pesquisa e delimitação dos descritores utilizados**

Base	Chaveamento de Pesquisa	Áreas do Conhecimento	Materiais	Anos	Registros
Scopus	("Cultura da Integridade" OR "Culture of Integrity" OR "integrity culture" OR "compliance") AND ("knowledge management" OR "Gestão do Conhecimento" OR "shared knowledge" OR "conhecimento compartilhado" OR "knowledge sharing" OR "sharing knowledge" OR "compartilhamento do conhecimento" OR "knowledge share" OR "share	<i>Business, Management and Accounting</i> (55); <i>Computer Science</i> (47); <i>Social Sciences</i> (29); <i>Engineering</i> (25); <i>Decision Sciences</i> (21); <i>Economics, Econometrics and Finance</i> (15); <i>Environmental Science</i> (15)	Artigos de Periódicos (Inglês ou Português)	1999 a 2021	109

	knowledge" OR "compartilhar conhecimento")				
<b>SciELO</b>	Não retornou resultados				

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Por fim, após a busca e seleção dos descritores de pesquisa (Quadro 6), procedeu-se uma análise descritiva dos metadados escolhidos. Esta pesquisa utilizou o Pacote em R chamado “Bibliometrix”, elaborado por Aria e Cuccurullo (2017). Por meio do “Bibliometrix”, analisou-se a produção científica anual sobre cultura da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento nos principais periódicos globais. Em paralelo, estratificaram-se os países em termos de produtividade de pesquisa (e a relação de parceria existente entre eles), os autores correspondentes mais expoentes e os trabalhos mais relevantes da área. Para a construção do *WordCloud*, com a evolução temporal das principais *keywords*, esta pesquisa fez uso do *Software VOSviewer* (ECK; WALTMAN, 2009). Por meio do *VOSviewer*, foi possível determinar as “áreas quentes” e “frias” de pesquisa sobre o tema, em conformidade com uma rede de cocitação palavras-chave, evidenciando como elas interagem entre si.

Vale ressaltar que, diante das 109 publicações científicas relacionadas aos temas e publicadas em apenas 96 *journals* diferentes, tem-se um indicativo de que a temática analisada é relativamente nova, ou seja, o conhecimento científico nesse campo de estudo ainda não está fortemente sedimentado, uma vez que as publicações estão pulverizadas em diversas fontes. Especificamente no tocante à Lei de Bradford (BROOKES, 1979), que trata da produtividade de publicação de determinados *journals*, a produção acadêmica de fronteira tende a concentrar-se em um número restrito de fontes, quando o conhecimento já está solidificado.

Esse fato é relevante, pois indica que há um caminho promissor de pesquisas a serem realizadas na área. Em acréscimo, destaca-se que as 109 publicações filtradas possuem um total de 284 autores distintos, dos quais alguns desenvolveram mais do que de uma única publicação, o que indica um número de aparição de 290 autores na amostra analisada. A Tabela 1 resume as principais estatísticas descritivas da amostra de publicações analisadas. Percebe-se que a amostra de publicações utilizada possui 433 palavras-chave (*keywords*) distintas.

**Tabela 1 – Estatísticas descritivas - publicações analisadas sobre *Compliance*, Cultura da Integridade e Gestão do Conhecimento**

Descrição	Resultados
Anos das publicações	1999-2021
Fontes de publicação	96
Número total de publicações	109
Número de palavras-chave	433
Número total de autores	284
Número de aparições de autores	290
Número total de referências bibliográficas	4721
Número médio de documentos por autor	0,384
Número médio de autores por publicações	2,61
Número médio de citações por publicação	17,29

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

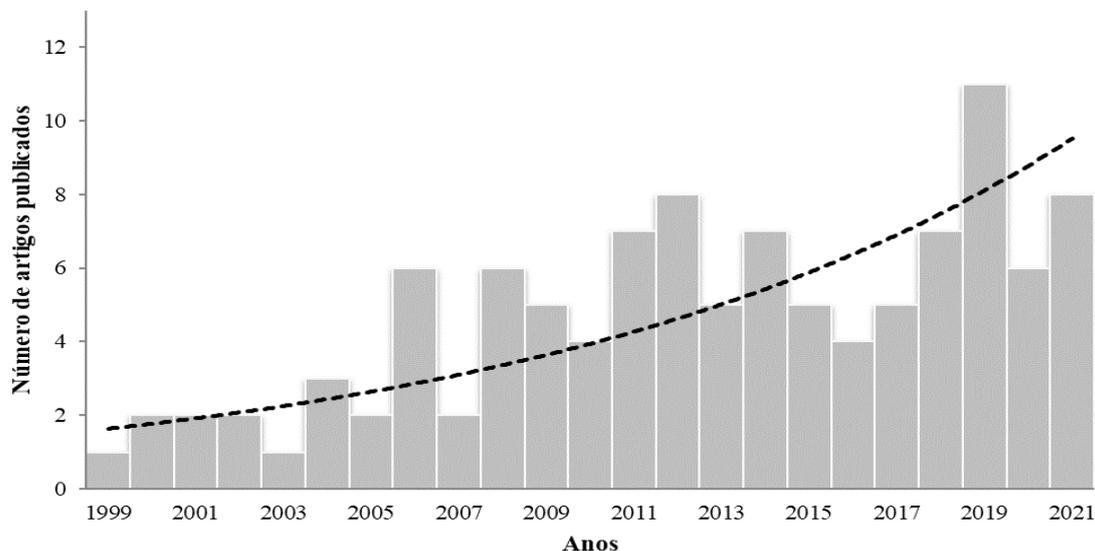
Nota-se, ainda, observando a Tabela 1, que a importância acadêmica de pesquisas sobre *compliance*, cultura da integridade e Gestão do Conhecimento é endossada, ao se analisar separadamente o número médio de citações por publicação, que é da ordem de 17 citações para cada artigo publicado. Esse fato endossa, mais uma vez, a importância de pesquisas como essas, uma vez que há uma grande busca por publicações que abordem, conjuntamente, a Gestão do Conhecimento sobre a ótica do *compliance* e da cultura da integridade.

O próximo artigo da amostra, escrito por Bernhardt e McCulley (2000), apresenta uma forma de trabalhar com equipes de desenvolvimento de medicamentos. Esse artigo apresenta um método que utiliza a escrita como uma atividade-chave de desenvolvimento.

Segundo esses autores, o trabalho desenvolvido em equipes multifuncionais em pesquisa e desenvolvimento (P; D) farmacêutico pode ser conduzido com base ferramentas do tipo *writing tools*. Ainda nesse artigo, os autores criaram uma abordagem descrita que pode ser facilmente adaptada a outros contextos industriais. A evolução das publicações acadêmicas anuais sobre cultura da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento é apresentada na Figura 6.

Verifica-se, na Figura 6, que essas publicações possuem notável tendência de crescimento (vide linha tracejada). Destaca-se que a quantidade de publicações sobre o tema aumentou de 1 (1999) para 8 (2021) A taxa de crescimento anual das publicações foi da ordem de 9.91%, o que denota que há um nítido interesse acadêmico atribuído sobre esse campo de pesquisa.

**Figura 6 – Evolução temporal da produção científica sobre Cultura da Integridade, *Compliance* e Gestão do Conhecimento**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

É possível compreender, ainda, que, considerando e a curva da Figura 6, o interesse pelo assunto está em evidente ascensão. Diante do exposto, destaca-se que a evolução temporal das publicações científicas sobre cultura da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento é fruto de fatores diversos. Conforme apontado anteriormente, com o advento da globalização, processos locais passaram a ter repercussões globais, logo, as organizações passaram a se preocupar, cada vez mais, com a adoção de práticas de *compliance* em seus processos (KIR; ERDOGAN, 2021).

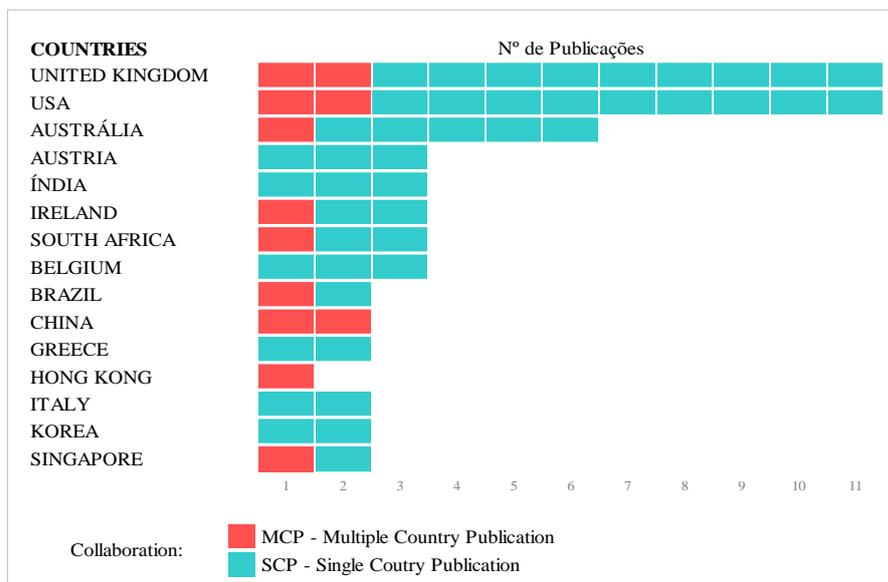
Nesse contexto, a adoção de processos éticos e íntegros passou a ser uma tônica a ser perseguida pelas organizações (AYODELE; YAO; HARON, 2019). Dessa forma, surgiram distintas métricas e modelos de performance e certificação a ser seguidos, como é o caso do *Triple Bottom Line* (HERCIU; OGREAN; BELASCU, 2011) e do *Environmental, Social, and Corporate Governance* (FIRESTONE, 2008). É nesse cenário que a Gestão do Conhecimento assume lugar de destaque nos processos empresariais e passa a ser condição *sine qua non* para a manutenção de uma organização no mercado.

Com base nas 109 publicações sobre cultura da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento (de acordo com a origem do autor correspondente),

verificou-se que autores de 30 países distintos publicaram artigos nos principais *journals* mundiais e indexados junto à base da Scopus.

A Figura 7 indica os 15 países que mais publicaram artigos sobre o tema em questão. As cores das barras denotam a relação de artigos que foi feita em parceria com outros países (MCP significa *Multiple Country Publication*, ao passo que SCP denota *Single Country Publication*). Verifica-se que o Reino Unido (*United Kingdom*) e os Estados Unidos da América (USA) estão empatados em primeiro lugar no *ranking* global de publicações, com 11 artigos cada um. Juntos, totalizam aproximadamente 20% das publicações sobre *compliance*, cultura da integridade e Gestão do Conhecimento.

**Figura 7 – País de origem do autor correspondente**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O Brasil, por sua vez, possui 2 artigos publicados sobre o tema, o que confere a ele a 5ª posição mundial no *ranking* de países que mais publicaram sobre o tema. Observa-se que o Brasil está empatado com outros países nessa colocação. Esse *ranking* é um importante indicador, pois, além de endossar a relevância do tema, que atrai a atenção de muitos países desenvolvidos, mostra a importância de se fomentarem parcerias de pesquisa entre os países, que ainda são incipientes. Finalmente, destaca-se que, na atualidade, a competição global é uma realidade nos mais variados segmentos de atuação empresarial; logo, o conhecimento sobre cultura

da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento pode ser um elemento importante para o desenvolvimento econômico dos países.

Tão importante quanto analisar quais foram os principais países que desenvolveram pesquisas sobre o tema proposto é verificar quais foram aquelas fontes de publicação (*journals*) desses artigos. A Tabela 2 apresenta a lista dos dez (10) principais *journals* da área, identificando o título do periódico, o fator de impacto dessas revistas, expressos através do *Journal Citation Reports* (JCR). Ainda de acordo com a Tabela 3, é possível ver o *website* desses *journals*, bem como o número de publicações de cada um deles. Destaca-se que o *Business Information Review* é aquele periódico que mais possui publicações; entretanto, o *International Journal of Production Economics* é aquele que possui as maiores métricas de impacto acadêmico na amostra analisada.

**Tabela 2 – Principais fontes de publicação sobre Cultura da Integridade, Compliance e Gestão do Conhecimento** <sup>14</sup>

Fonte	JCR	Website	Publicações
<i>Business Information Review</i>	0,86	<a href="https://journals.sagepub.com/home/bir">https://journals.sagepub.com/home/bir</a>	4
<i>Proceedings of the European Conference on Knowledge management ECKM</i>	0,30	<a href="https://www.academic-conferences.org/conferences/eckm/">https://www.academic-conferences.org/conferences/eckm/</a>	3
<i>Contaduria y Administracion</i>	0,17	<a href="http://www.cya.unam.mx/index.php/cya">http://www.cya.unam.mx/index.php/cya</a>	2
<i>International Journal of Knowledge Management</i>	1,30	<a href="https://www.igi-global.com/journal/international-journal-knowledge-management/">https://www.igi-global.com/journal/international-journal-knowledge-management/</a>	2
<i>International Journal of Learning and Intellectual Capital</i>	1,31	<a href="https://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ijlic">https://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ijlic</a>	2
<i>International Journal of Production Economics</i>	7,89	<a href="https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-production-economics">https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-production-economics</a>	2
<i>Journal of Risk Research</i>	1,34	<a href="https://www.tandfonline.com/toc/rjrr20/current">https://www.tandfonline.com/toc/rjrr20/current</a>	2
<i>Quality - Access to Success</i>	0,58	<a href="https://www.srac.ro/calitatea/en/index.html">https://www.srac.ro/calitatea/en/index.html</a>	2
<i>Total Quality Management and Business Excellence</i>	3,67	<a href="https://www.tandfonline.com/toc/ctqm20/177">https://www.tandfonline.com/toc/ctqm20/177</a>	2
<i>VINE Journal of Information and Knowledge management Systems</i>	2,93	<a href="https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2059-5891">https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2059-5891</a>	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

<sup>14</sup> *Journal Citation Reports* (JCR) é uma publicação anual da *Clarivate Analytics* (anteriormente propriedade intelectual da Thomson Reuters). Ele foi integrado ao *Web of Science* e é acessado a partir do *Web of Science-Core Collections*. Ele fornece informações sobre revistas acadêmicas nas ciências naturais e ciências sociais, incluindo fatores de impacto (ANALYTICS, 2022).

Na Tabela 2, verifica-se que o número de *journals* é limitado, uma vez que a amostra de artigos selecionada é pequena e o tema ainda se encontra em fase de expansão acadêmica; logo, espera-se que, no futuro, o volume de artigos e periódicos relacionados com esse objeto de pesquisa cresça.

Uma parte importante dos estudos bibliométricos é a análise das referências bibliográficas das publicações selecionadas. Assim, de acordo com um modelo de tipo “*bag of words*” (TSAI, 2012), todas as referências das 109 publicações selecionadas foram classificadas quanto ao número de citações Scopus.

Destaca-se que o montante de referências analisadas foi igual a 4721 registros. Assim, foi possível verificar pormenorizadamente quais foram aquelas publicações científicas mais relevantes sobre cultura da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento. O Quadro 7 descreve quais foram as dez principais publicações sobre o tema em questão, ou seja, aquelas publicações seminais que obtiveram os maiores números de citações.

#### Quadro 7 – Os dez artigos globais sobre Cultura da Integridade, *Compliance* e Gestão do Conhecimento mais citados

Título da publicação	Autores	Citações	Objeto de investigação
<i>Knowledge-sharing and influence in online social networks via viral marketing.</i>	Subramani; Rajagopalan (2003)	239	Os autores abordaram a temática do compartilhamento de conhecimento e a influência das redes sociais via <i>marketing</i> viral. Dessa forma, uma importante <i>proxy</i> utilizada foi o <i>status</i> de navegação dos internautas ( <i>online</i> versus <i>offline</i> ).
<i>Compliance with institutional imperatives on environmental sustainability: Building theory on the role of Green IS.</i>	Butler (2011)	201	A pesquisa abordou a temática do <i>compliance</i> em uma perspectiva de sustentabilidade organizacional. Nesse contexto, o termo <i>Green Information Systems for Sustainability</i> ganhou relevância especial por parte dos autores.
<i>Information security policy compliance model in organizations.</i>	Safa, Von Solms; Furnell (2016)	184	A pesquisa apontou que o <i>compliance</i> , em conjunto com a política de segurança da informação, protege os ativos de informação nas organizações.
<i>The influence of green product competitiveness on the success of green product innovation: Empirical evidence from</i>	Wong (2012)	123	O objetivo desse artigo é investigar as influências da inovação de via <i>green products</i> , bem como a inovação oriunda do processo de desenvolvimento de produtos em dois construtos da cadeia casual de inovação verde: vantagem

<i>the Chinese electrical and electronics industry.</i>			competitiva do produto verde e sucesso do novo produto verde.
<i>Explaining anomalous high performance in a health care supply chain.</i>	Shah <i>et al.</i> (2008)	76	Os autores utilizaram um estudo de caso detalhado e uma abordagem de raciocínio abduutivo para entender como e por que as organizações independentes optam por coordenar e colaborar em seu trabalho.
<i>A framework for practicing knowledge management.</i>	Armistead ; Meakins (2002)	52	Esse artigo apresenta uma matriz que descreve quatro abordagens para a Gestão do Conhecimento, com base em um contexto organizacional ou individual, e se a Gestão do Conhecimento é imposta ou fortalecida por abordagens gerenciais.
<i>A learning and knowledge approach to sustainable operations.</i>	Gavronski <i>et al.</i> , (2012)	51	Os autores testaram a hipótese de que o aprendizado organizacional e o sistema de conhecimento de uma planta fabril tendem a favorecer a adoção de tecnologias de prevenção da poluição
<i>An ontology modelling perspective on business reporting.</i>	Spies (2010)	49	Nesse artigo, discutimos a motivação e os fundamentos de uma representação de ontologia de dados de relatórios de negócios e estruturas de metadados, conforme definido no padrão <i>extensible business reporting language</i> (XBRL).
<i>Email copies in workplace interaction.</i>	Skovholt ; Svennevig (2006)	45	Esse estudo examina como os funcionários de um grupo de trabalho distribuído usam cópias de e-mail em redes de colaboração.
<i>Towards the smart organization: An emerging organizational paradigm and the contribution of the European RTD programs.</i>	Filos ; Banahan (2001)	41	O artigo considera tecnologias e tendências para ferramentas interoperáveis para agilidade e flexibilidade organizacional com base em operações de negócios distribuídas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Importante destacar a limitação, já identificada na pesquisa, de que esses autores não relacionam a cultura da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento como elementos da governança empresarial.

Essa abordagem bibliométrica detectou um significativo crescimento das publicações sobre cultura da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento, no período compreendido entre os anos de 1999 e 2021. Diversos foram os fatores que auxiliam a explicar as possíveis causas desse interesse. Em especial, com o advento da globalização, os processos de gestão realizados a nível local internacionalizaram-se; assim, novas práticas de Gestão do Conhecimento espalharam-se pelas organizações em ritmo acelerado. A velocidade dessas transformações foi dinamizada

pela recente revolução tecnológica, notadamente intitulada por Indústria 4.0, que geraram *spillovers* de inovação, sustentabilidade e ética nas organizações.

Em acréscimo, outros fatores ajudam a explicar a relevância atual do referido tema de pesquisa. As novas práticas de certificação e padronização de processos, como é o caso do *Environmental, Social, and Corporate Governance*, fazem com que as organizações busquem a adoção de processos éticos, lastreados em uma cultura da integridade e de *compliance*.

É nesse contexto que a Gestão do Conhecimento adquire local de destaque no debate acadêmico científica, nas decisões corporativas e no planejamento de governos locais e demais organizações não governamentais. Destaca-se que a taxa de crescimento anual do número de artigos, indexados junto à base da Scopus, sobre *compliance*, cultura da integridade e Gestão do Conhecimento, foi da ordem de 9.91% (no período entre os anos de 1999 e 2021). Verificou-se, ainda, que o Reino Unido e os Estados Unidos da América destacaram-se como os principais polos de produção de conhecimentos sobre a temática analisada. Cada um desses países possui 11 publicações e juntos, respondem por aproximadamente 20% das publicações globais.

O Brasil, apesar de encontrar-se na 5ª posição do *ranking* global de artigos sobre o tema, possui apenas 2% do montante de artigos mundiais. Essa questão mostra a relevância deste estudo, assim como indica a necessidade do fomento de pesquisas na área. Ainda, de acordo com essa pesquisa, o *journal Business Information Review* notabilizou-se por ser o periódico com mais possui publicações sobre o tema; por sua vez, o *International Journal of Production Economics* foi aquele com as melhores métricas de impacto acadêmico na amostra analisada.

Finalmente, a partir desse levantamento, foi possível trata-se de um tema muito recente, e assim, comprovar que há uma lacuna com poucas publicações específicas sobre esse assunto específico, pode-se afirmar, inclusive, que nos trabalhos identificados não há um foco muito particular para cultura da integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento vinculados à sustentabilidade da organização e governança. A maioria dos trabalhos são destinados a questões ambientais, *green products* e segurança da informação, o que, mais uma vez, reforça o ineditismo da presente pesquisa.

## 2.4. Normas e Legislação sobre integridade e *compliance*.

Após um levantamento sobre a bibliometria dos temas abordados neste estudo, serão apresentadas, a seguir, algumas normas e legislações sobre integridade e *compliance*, tanto no âmbito internacional quanto nacional. Tal abordagem visa apresentar como estão as tratativas sobre tais temas na legislação.

### 2.4.1. Considerações sobre as normativas internacionais

O surgimento dos programas de *compliance* pelo mundo foi estimulado, na maior parte do tempo, por interesse preventivos, ou seja, para evitar que as empresas fossem penalizadas com as leis anticorrupção e de más condutas que começavam a surgir. Assim, pode-se dizer, de forma breve, que muitas legislações antecederam a lei brasileira e, de certa forma, influenciaram o movimento Nacional.

A lei mais citada como pontapé inicial na legislação que tratou realmente do assunto iniciando esse movimento foi a *Foreign Corrupt Practices Act*– FCPA<sup>15</sup>, legislação americana anticorrupção de 1977, que continha normas com fortes punições para atos de corrupção, aplicáveis até em outros países que possuem relação com as empresas americanas (FERRAZ JUNIOR, 2021).

A lei foi promulgada com o objetivo de impedir a corrupção transnacional, coibindo, assim, que certas classes de pessoas ou entidades fizessem pagamentos a funcionários públicos, visando auxiliar a obtenção ou manutenção de negócios, ou seja, impedir a prática de atos ilícitos de multinacionais contra agentes públicos estrangeiros.

O FCPA é aplicável a cidadãos americanos ou residentes e, virtualmente, a qualquer entidade que tenha seu principal local de negócio ou que estejam organizadas sob as leis dos Estados Unidos, incluindo companhias estrangeiras que tenham valores mobiliários (ações, ADRs ou outros) registrados junto à SEC ou, ainda, que estejam sujeitos a arquivar periodicamente relatórios junto a essa entidade. A lei também se aplica a indivíduos ou empresas estrangeiras operando nos Estados Unidos ou em qualquer território norte-americano. (AMARAL; MORAIS DOS SANTOS, 2017, p. 111).

---

<sup>15</sup> O FCPA foi editado como uma resposta do Congresso estadunidense ao abalo de imagem sofrido pelo país em decorrência do escândalo de Watergate, em que se flagrou um esquema de fundos escusos, alimentado por corporações transnacionais baseadas nos Estados Unidos, cujo propósito era influenciar eleições, inclusive a que concorrera Richard Nixon, um dos beneficiários de verbas do referido fundo. (MARTINS, 2021, p.90).

De forma geral, a FCPA possui duas cláusulas punitivas aplicáveis a seus executivos: a cláusula antissuborno e a cláusula contábil ou de manutenção dos registros.

A cláusula antissuborno pune na esfera criminal empresas e pessoas que praticam atos de corrupção a funcionários públicos de países estrangeiros para obter vantagens ou favorecimentos nas operações usuais ou para obtenção/manutenção de contratos ou serviços com órgãos, empresas ou agências controladas por governos estrangeiros. (AMARAL; MORAIS DOS SANTOS, 2017, p. 113).

Após essa legislação, várias outras importantes legislações surgiram no sentido de combater a corrupção, tornando, assim, a FCPA “a matriz dos tratados internacionais que se seguiram a partir de 1990” (CARVALHOSA, 2015).

Outra legislação bem importante no cenário internacional diz respeito à *UK Bribery Act*. Em 2010, no Reino Unido, a *UK Bribery Act* fortaleceu a tendência de luta contra a corrupção, expandindo o alcance para empresas privadas e não somente para as empresas públicas. (FERES, CHAVES, 2021, p. 20). Ou seja, além de tratar dos subornos internacionais, também observava os subornos nacionais.

No caso britânico, *UK Bribery Act* representou um macro sistema normativo que buscou, em um só ato atender as convenções internacionais para responsabilizar a corrupção no âmbito extranacional, como também estabelecer os parâmetros da responsabilização para os atos de corrupção (suborno e propina) entre o relacionamento entre organizações, não importa se elas são públicas ou privadas. (FERES, CHAVES, 2021, p. 42-43).

Conhecida como uma das legislações mais rígidas do mundo, a *UK Bribery Act* aborda a punição de agentes pessoas físicas ou jurídicas para, resumidamente, 4 crimes: a) corrupção ativa de sujeitos públicos ou privados; b) Corrupção passiva de sujeitos públicos ou privados; c) suborno de agentes públicos estrangeiros e, d) falhas das empresas na prevenção da corrupção.

O *UK Bribery Act* 2010 também é um dos casos mais importantes e impactantes nas leis anticorrupção do Reino Unido, onde muitos atores, incluindo a TI-UK, além do DFID – um ator tradicional que visa influenciar as políticas anticorrupção dos países beneficiários de ajuda (Obe 2020) – estiveram envolvidos no processo de formulação de políticas. (ISHIKAWA, 2021. p. 8, tradução nossa)<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> The UK Bribery Act 2010 is also one of the most important and impactful cases in UK anti-corruption laws where many actors including TI-UK in addition to DFID – a traditional actor which aims to influence

As sanções previstas nessa legislação vão de multa, que pode ser aplicada de forma isolada ou cumulativa com a prisão, que pode chegar a 10 anos ou até mesmo a proibição de seus agentes a exercer o cargo ou função por até 15 anos. Tais sanções podem gerar danos à reputação das empresas envolvidas ou até mesmo leva-las à falência. Dessa forma, verifica-se o grande poder da aplicação dessa legislação.

Ainda na perspectiva da legislação estrangeira sobre *compliance* e leis anticorrupção, passamos agora a abordar aquelas em que houve ratificação por parte do Brasil, a saber: a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, de 1997, a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1996, e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção de 2003.

A Convenção da OCDE representa um instrumento que busca combater os atos de corrupção na esfera do comércio internacional, além de adotar atos ou ações que garantam a cooperação entre os países signatários (Brasil, Argentina, Chile, Bulgária e República Eslovaca). A convenção foi firmada em dezembro de 1997, entrando em vigor no ano de 1999. Sobre a integridade pública, a OCDE apresentou uma nova recomendação em 2017: “(...) a integridade pública se refere ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns que garantam a primazia do interesse público sobre os interesses privados no setor público”. (OLIVEIRA, 2019, p.242).

Já a Convenção Interamericana contra a Corrupção foi aprovada junto à Organização dos Estados Americanos (OEA), em março de 1996, na Venezuela.

A convenção da OEA em seu preâmbulo considera o combate à corrupção como uma exigência da própria democracia participativa e aponta a necessidade de instrumentos que promovam e facilitem a cooperação Internacional para o combate à corrupção e para adoção de medidas contra as pessoas que cometam atos de corrupção no exercício das funções públicas. (OLIVEIRA, 2019, p.237).

Outra legislação com papel importante e que vale aqui ressaltar no desenvolvimento e crescimento dos programas de *compliance* é a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, convenção esta adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2003.

No capítulo sobre a prevenção à corrupção encontram-se políticas efetivas a serem implementadas pelos Estados Partes contra a corrupção e que concretizem os princípios do Estado de Direito, tais como a integridade, a transparência e a prestação de contas (*accountability*). (...) No rol de medidas também se inclui o desenvolvimento de códigos de conduta, o estímulo a denúncias de corrupção por parte dos servidores públicos e à inibição de práticas que possam configurar conflito de interesses. (OLIVEIRA, 2019, p.248).

A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção é considerada a mais ampla e abrangente convenção, a nível internacional, no que diz respeito a ações anticorrupção no mundo.

#### 2.4.2. Legislação brasileira

No Brasil, as normativas de combate à corrupção foram sendo introduzidas no ordenamento aos poucos, de maneira fragmentada, em atos das mais variadas temáticas, dentre os quais se citam a Lei de Improbidade (8.429/92), a Lei de Licitações (8.666/93 atualizada pela 14.133/21), a Lei de Lavagem de Dinheiro (9.613/98), a Lei de Licitações e Pregões (10.520/02), Lei Antitruste (12.529/11), a Lei de Acesso à Informação (12.527/11), entre tantas outras. Todas essas leis, de alguma forma, trouxeram mecanismos de combate à corrupção e de responsabilização dos envolvidos nessa prática. A CVM – Comissão de Valores Mobiliários, a exemplo de países como EUA e Reino Unido, por meio da Instrução 509, de 16 de novembro de 2011, estabeleceu que as empresas de capital aberto no Brasil deveriam possuir meios para receber denúncias - inclusive sigilosas - internas e externas à companhia.

Tal determinação representou um avanço importante nas práticas de governança corporativa e nos esforços das empresas para detecção e tratamento dos desvios de conduta e situações de fraude. A preocupação com a reputação também passou a ser prioridade no país, tendo em vista a situação de grandes construtoras brasileiras (FIUZA; SILVA, 2016).

É possível afirmar que, mesmo antes dos programas de integridade serem regulamentados, comissões de ética e ouvidorias já existiam, o que, posteriormente, veio a facilitar a assimilação desses novos programas, que tinham como objetivo dar maior efetividade à promoção da integridade pública.

Uma dessas normativas diz respeito à Portaria 909, da CGU (Corregedoria Geral da União). Tal normativa dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas, determinando como critérios de avaliação o relatório de perfil e o relatório de conformidade. Nessa portaria, também é encontrada a indicação da necessidade de inclusão de um programa de *compliance* não meramente formal, determinando necessária a demonstração da efetividade na mitigação de riscos de ocorrência de atos lesivos, nas esferas pública e privada. Ela determina, ainda, os critérios para avaliação dos programas de integridade (*compliance*) das empresas, como requisito para concessão de redução no valor da multa aplicada a pessoas jurídicas envolvidas em casos de corrupção.

Nessa esteira, recentemente, foi publicado, pelo Governo Federal, o Decreto nº 10.756/2021, que instituiu o Sistema de Integridade Pública do Executivo Federal - SIPEF. Esse sistema será gerido pela Controladoria Geral da União – CGU – e terá como objetivo coordenar as atividades relativas à integridade pública federal, além de estabelecer padrões para as suas medidas e práticas (TEIXEIRA; RODRIGUES, 2021).

O programa de integridade é bem delimitado no art. 56 do Decreto Nº 11.129/2022 e dispõe que, no âmbito de uma pessoa jurídica, o programa de integridade consiste 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 (BRASIL, 2022). Tais mecanismos e procedimento têm como objetivo prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, bem como fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional (BRASIL, 2022).

O art. 56 do Decreto nº 11.129/2022 dispõe o intuito dos mecanismos e procedimentos internos, porém não se pode deixar de ressaltar o alerta disposto no parágrafo único do referido artigo, que particulariza a implementação do programa de *compliance* e já destaca a necessidade do constante aprimoramento.

O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. (BRASIL, 2022).

Do aspecto cultural, essa redação do parágrafo único permite a estruturação do programa de integridade, considerando a exposição do negócio ao qual a organização está sujeita. O aspecto da melhoria contínua também está contemplado no texto que recomenda a ação de garantir o constante aprimoramento e adaptação do programa, com o objetivo de garantir a efetividade.

Importante ainda mencionar que, no portal do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, normalmente divulgam-se as ações da administração pública, com o objetivo de colaborar e incentivar as empresas na implantação dos devidos instrumentos de controles. Pode-se encontrar como sugestões de implantação o Programa de Integridade para Empresas Privadas, que consiste praticamente em uma espécie de orientação para implantação do programa, ou ainda o Programa de Integridade para Empresas Estatais e, para completar, é possível também encontrar um Guia de Integridade para Pequenos Negócios. Esse guia expõe que a integridade seria, em geral, definida como a qualidade daquele que se comporta de maneira correta, honesta e contrária à corrupção<sup>17</sup>.

Conforme explicitado no próprio portal da CGU, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (MTFC), atualmente, é o órgão do Governo Federal responsável por assistir direta e imediatamente o Presidente da República quanto aos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correção, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria.

Os guias disponibilizados no portal do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle são bem elaborados e possuem as informações necessárias, e realmente têm por intuito colaborar na implantação ou na melhoria dos programas de controle.

Levando em consideração a apuração e o tratamento da responsabilidade, o Decreto Federal nº 11.129/2022 versa, em seu art. 2º, que a apuração da

---

<sup>17</sup> Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 25 Out 2021

responsabilidade administrativa de pessoa jurídica, decorrente do exercício do poder sancionador da administração pública, será efetuada por meio de Processo Administrativo de Responsabilização – PAR, ou de acordo de leniência. Outros critérios também são definidos, como: a instauração do PAR, acordo de Leniência, Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspeitas (CEIS) e Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP).

Ao abordar a defesa no processo administrativo de responsabilização, o Decreto 11.129/2002 dispõe sobre elementos importantes para influência na dosimetria das sanções a serem aplicadas na organização infratora:

Art. 8º Recebida a defesa escrita, a comissão avaliará a pertinência de produzir as provas eventualmente requeridas pela pessoa jurídica processada, podendo indeferir de forma motivada os pedidos de produção de provas que sejam ilícitas, impertinentes, desnecessárias, protelatórias ou intempestivas.

§ 1º Caso sejam produzidas provas após a nota de indicição, a comissão poderá:

I - intimar a pessoa jurídica para se manifestar, no prazo de dez dias, sobre as novas provas juntadas aos autos, caso tais provas não justifiquem a alteração da nota de indicição; ou

II - lavrar nova indicição ou indicição complementar, caso as novas provas juntadas aos autos justifiquem alterações na nota de indicição inicial, devendo ser observado o disposto no caput do art. 6º.

§ 2º 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 V, para a dosimetria das sanções a serem aplicadas. (BRASIL, 2022, grifo nosso).

O parágrafo segundo do referido artigo destaca a existência e o funcionamento do programa de integridade. Na prática, implica que, na dosimetria, as empresas que tiverem um programa de integridade, conforme os parâmetros previstos no capítulo V do Decreto nº 11.129/2022, poderão ter uma subtração no valor da multa em até 5% (cinco por cento)<sup>18</sup>. Levando em consideração que a multa pode alcançar um

---

<sup>18</sup> Art. 23. Do resultado da soma dos fatores previstos no art. 22 serão subtraídos os valores correspondentes aos seguintes percentuais da base de cálculo:

I - até meio por cento no caso de não consumação da infração;

II - até um por cento no caso de:

a) comprovação da devolução espontânea pela pessoa jurídica da vantagem auferida e do ressarcimento dos danos resultantes do ato lesivo; ou

b) inexistência ou falta de comprovação de vantagem auferida e de danos resultantes do ato lesivo;

III - até um e meio por cento para o grau de colaboração da pessoa jurídica com a investigação ou a apuração do ato lesivo, independentemente do acordo de leniência;

IV - até dois por cento no caso de admissão voluntária pela pessoa jurídica da responsabilidade objetiva pelo ato lesivo; e

montante em milhões, esse percentual torna-se um valor muito representativo. É importante que os mencionados departamentos e a estrutura de governança estejam livres de interferência de instâncias hierárquicas superiores e possuam centros de custos próprios, sem o quais a independência funcional pode ser prejudicada pela criação de obstáculos orçamentários na gestão das atribuições.<sup>19</sup>

No que se refere ao Direito Público, sem entrar em maiores detalhes da legislação, principalmente da legislação internacional, o Brasil já se mostrava empenhado em responsabilizar as pessoas jurídicas por atos de corrupção. Percebe-se esse movimento quando, por exemplo, ratificou os seguintes atos: a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, de 1997 (Decreto nº 3678/2000), a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1996 (Decreto nº 4.410 de 2002) e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção de 2003 (Decreto nº 5.687 de 2006).

A Lei Anticorrupção proporcionou novas ferramentas jurídicas, com inovações no escopo, na responsabilidade e na solidariedade, envolvendo até os terceiros contratados. Para Carvalhosa (2015), essa lei está direcionada a tornar as empresas diretamente responsáveis por atos de corrupção, independentemente de como ou quais pessoas estejam envolvidas. Trata-se de uma responsabilidade objetiva, que alcança inclusive as empresas controladoras, controladas ou consorciadas, bem como todas aquelas que possuam algum vínculo. (CARVALHOSA, 2015)

Um dos pontos de destaque na lei anticorrupção diz respeito à responsabilidade objetiva. Tal norma disciplina a responsabilidade objetiva por atos lesivos contra a administração pública, realizados pelos agentes responsáveis ou por terceiros, utilizados para simular seus reais interesses, configurando-se de maneira solidária.

Dessa forma, tem-se que a responsabilidade prevista na Lei Anticorrupção não depende da apuração de culpa ou do dolo, seja por parte da empresa ou de seus dirigentes, e que também se desdobra para pessoas jurídicas a responsabilidade por fatos cometidos por pessoas do âmbito hierárquico de sua organização. Em função

---

V - até cinco por cento no caso de comprovação de a pessoa jurídica possuir e aplicar um programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo V. (BRASIL, 2022).

<sup>19</sup> CASCIONE, Fábio de Souza Aranha (org.). **Lei anticorrupção: uma análise interdisciplinar**. São Paulo: LiberArts, 2015, p. 107.

disso, não é admitido como defesa o desconhecimento, à medida que a não autorização ou mesmo a expressa proibição dos atos praticados para a punição são a demonstração da efetiva existência do ato lesivo contra a administração pública e do nexo de causalidade entre o ato lesivo e a atividade da pessoa jurídica acusada.

Como consequência, a pessoa jurídica acusada não pode se defender de eventuais acusações formuladas pelo Poder Público, seja na instância administrativa, seja na instância judicial, alegando o desconhecimento (CASCIONE E RIBEIRO, 2015, p.100).

O disposto na citada lei envolve as sociedades empresárias e as sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma como são organizadas ou qual o modelo societário adotado. Envolve ainda quaisquer fundações, associações de entidades ou de pessoas, ou sociedades estrangeiras que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente, conforme dispõe o parágrafo único do Art.1º.

Complementando o exposto no art. 1º, o Art. 3º, expande-se ainda mais a responsabilidade objetiva para a alta direção das empresas. Conclui-se, assim, que a responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes, administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito. Prosseguindo nesse entendimento, até mesmo o parceiro comercial poderá ser responsabilizado.

É importante mencionar, porém, que a responsabilidade dos dirigentes ou administradores por atos ilícitos serão limitados na medida da sua culpabilidade. Embora a Lei Anticorrupção mereça um estudo minucioso sobre aspectos e impactos, o presente estudo tem como foco a motivação trazida pela referida lei, no que se refere a abrandamento das penalidades e até ao oferecimento de benefícios, caso as empresas tenham em execução programas de integridade.

Nesse sentido, o estabelecimento de normas regulamentares de conformidade, mediante a adoção de um código de ética, de processos de análise de riscos, de auditorias internas com poderes de verificação do mérito das transações, entre outros, tem o objetivo de coibir a prática da corrupção, como fica estabelecido no artigo 7º da Lei 12.846/2013.<sup>20</sup> Com base na redação do inciso VIII, fica estabelecida a premiação

---

<sup>20</sup> Art. 7º **Serão levados em consideração** na aplicação das sanções:

I - a gravidade da infração;

II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;

pela existência de programas com o objetivo de criar, incentivar e efetivar métodos de conformidade, o que, na filosofia, pode ser entendido como formação profissional ética. Em termos de manual, pode haver a implantação de códigos de conduta:

É, com efeito, o regime de conformidade tem por objeto precipuamente a própria pessoa jurídica no que respeita não apenas aos seus deveres de estrito e legítimo cumprimento da lei, como aqueles junto à comunidade em que atuam, nela compreendidos os seus beneficiários (fim social), e os seus usuários (*stakeholders*); todos voltados para o atendimento precípua do interesse público, como expressão do bem comum. (CARVALHOSA, 2015, p. 326)

Importante ainda mencionar que, quando abordamos a legislação brasileira, ainda que formalizada por órgãos internacionais, ressalta-se que as publicações das ISO e a recém-publicada ISO 37301:2021 muito contribuíram para o cenário brasileiro. “Neste diapasão, as normas ISO conseguem alcançar uma linha prática para implementação do *Compliance* e, conseqüente, a cultura da gestão do risco.” (SANTOS JUNIOR, 2022, p. 372). Essa normativa compreende a sistemática de implementação de um programa de *compliance*, inclusive no que se refere à diagnose da organização, para fins de compreender a organização e seu contexto, compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas, determinar escopo do sistema de gestão de conformidade, sistema de gestão de conformidade, obrigações de conformidade, bem como promover a avaliação dos riscos da organização.

A ISO 37301:2021 é uma norma direcionadora para implementação do programa de *compliance*, abordando os aspectos de liderança, envolvendo as políticas de conformidade e recomendando ações para abordar riscos, objetivos e avaliação de desempenho.

---

III - a consumação ou não da infração;

IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;

V - o efeito negativo produzido pela infração;

VI - a situação econômica do infrator;

VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

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;

IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e

X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal. (BRASIL, 2013, grifo nosso)

O parágrafo primeiro do Decreto nº 11.129/2022, por sua vez, dispõe sobre a importância em avaliar as especificidades da organização na qual há o programa de integridade:

§ 1º Na avaliação dos parâmetros de que trata o caput, serão considerados o porte e as especificidades da pessoa jurídica, por meio de aspectos como:

- I - a quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;
- II - o faturamento, levando ainda em consideração o fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte;
- III - a estrutura de governança corporativa e a complexidade de unidades internas, tais como departamentos, diretorias ou setores, ou da estruturação de grupo econômico;
- IV - a utilização de agentes intermediários, como consultores ou representantes comerciais;
- V - o setor do mercado em que atua;
- VI - os países em que atua, direta ou indiretamente;
- VII - o grau de interação com o setor público e a importância de contratações, investimentos e subsídios públicos, autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações; e
- VIII - a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico. (BRASIL, 2022).

A publicação 37001:2016 em 2017 da NBR pela ABNT, chamada de Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações pelo uso, especifica as condições e fornece diretrizes para estabelecer, desenvolver, implementar, avaliar, manter e melhorar um sistema de gerenciamento de conformidade eficaz dentro de uma organização, de modo a auxiliar o combate à prática do suborno<sup>21</sup>. Dessa forma, espera-se que, com sua observação e aplicação, as organizações possam controlar seus processos com mais rigidez, oferecendo maior segurança à alta direção e ao sucesso da empresa, elevando o grau de integridade. “O processo de gestão de riscos é parte integrante da gestão, incorporada à sua cultura e práticas e adaptada aos seus processos” (VIEIRA, 2019, p. 121). A ISO 37001:2016 é uma norma de cunho internacional que trata do sistema de gestão antissuborno e que pode ser aplicada por empresas privadas ou públicas, propiciando, assim, uma gestão mais segura, transparente para a sociedade. (SOUZA, TOMAGININI, UCHOA, ANDRADE, 2019). É importante mencionar que ela pode ser aplicada em todos os tipos de organizações, de qualquer tamanho, natureza ou tipo, bem como ser aplicada no setor público, privado ou sem fins lucrativos.

---

<sup>21</sup> “A ISO 37001 é a primeira norma internacional que trata do sistema de gestão antissuborno e, nesse contexto, ela descreve o suborno como sendo qualquer oferta, promessa, doação, aceitação ou solicitação de uma vantagem indevida – que pode ser financeira ou não, direta ou indireta e de qualquer valor. (SOUZA, TOMAGININI, UCHOA, ANDRADE, 2019, p. 551)

Já a ISO 37301 foi lançada em abril de 2021 e traduzida no mesmo ano, no Brasil, pela ABNT. Essa normativa apresenta aceitação pelo mercado, pois se revelou muito familiar com ISO 19600:2016<sup>22</sup>.

O objetivo maior da ISO 37301 é fornecer um auxílio no programa de integridade, para que as organizações realizem suas respectivas obrigações de *Compliance*.

Segundo a ISO 37.301/2021, uma organização –pública ou privada –que pretende alcançar patamares de comprometimento e confiabilidade com o cumprimento das leis pertinentes, incluindo requisitos legislativos, regulamentos industriais e administrativos, e demais normas que configuram a fidúcia e transparência nas relações contratuais e sociais, deve aplicar valores fundamentais de governança e adotar padrões éticos e comunitários para que seja considerada sustentável e bem-sucedida (SANTOS JUNIOR, 2022, p. 372).

Essa norma dá destaque à importância de se viabilizar uma cultura de integridade com foco em Gestão do Conhecimento, uma vez que, para uma empresa ser considerada sustentável e bem-sucedida, o seu real comprometimento se demonstra com as melhores práticas de mercado e não apenas com o cumprimento das leis.

## **2.5. Gestão do conhecimento para efetividade dos Programas Integridade e *Compliance*.**

É importante, inicialmente, destacar o motivo da escolha da expressão “efetividade” como elemento norteador desta pesquisa.

Primeiramente e fundamentalmente, a escolha se deve ao próprio emprego do vocábulo no atual e recente Decreto nº 11.129/2022, que menciona, em seu parágrafo único, do artigo 56, que: “o programa de integridade deve ser estruturado,

---

<sup>22</sup> Publicada em 2014, a ISO 19600:2014 – *Compliance Management Systems*, em 2016, foi traduzida para ABNT NBR ISO 19600:2016 – Sistema de Gestão de *Compliance*: Diretrizes. Essa normatização internacional dispunha de instruções para o estabelecimento, desenvolvimento, implementação, avaliação, manutenção e melhoria do sistema de gestão da conformidade, visando garantir eficiência dentro da corporação. Consubstancia-se nos princípios da boa governança, proporcionalidade, transparência e sustentabilidade, sendo aplicáveis a empresas de qualquer porte, desde que observadas sua estrutura, natureza e complexidade, para garantir que sua essência seja preservada, tendo em vista que a norma foi gerada com o intuito de orientar e não de certificar, possibilitando que as organizações criem um sistema de gestão para atender apenas suas necessidades dentro de suas possibilidades. (SOUZA, TOMAGININI, UCHOA, ANDRADE, 2019).

aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade” (BRASIL, 2022).

A escolha por essa expressão ficou reforçada ainda pelo próprio conceito da palavra. Efetividade se traduz em “a consequência ou o efeito do que é real; a realidade ou a existência; tendência para alcançar o seu propósito verdadeiro; que se consegue verificar”. (EFETIVIDADE, 2022). Defende-se que a eficácia pode estar relacionada ao ato de medir:

A governança passa a ser baseada em princípios de *compliance*, tendo como base os valores de ética e da integridade, criando verdadeiras organizações de valores. Mas como assegurar a eficácia desses programas de *compliance* corporativo? A resposta seria a implementação de mecanismos de monitoramento e de aferição do desempenho desses programas de *compliance*, de forma a permitir a detecção e a correção de desvios que impedem as organizações obterem um grau de eficiência alta nos seus programas de *compliance*, e em consequência, o atingimento do “estado de *compliance*” nas organizações, que é o seu objeto estratégico. Tudo o que é medido pode ser melhorado. (FRAGOSO, 2021, p. 207).

Considerando o exposto, verificou-se que a melhor empregabilidade se verifica na escolha do termo “efetividade dos programas de *compliance*”, pois retrata melhor o enfoque do presente estudo, ou seja, trata da tangibilidade real e legítima do *Compliance*, uma análise como algo além do teórico.

De qualquer forma, é imprescindível ter como base os dispositivos legais. Nesse aspecto, o Decreto nº 11.129/2022 dispõe sobre os parâmetros que são direcionadores para garantir a efetividade dos programas de integridade.

Entretanto, antes de adentrar a reflexão e análise dos parâmetros apresentados no referido Decreto, faz-se necessário compreender a complexidade que contempla o elemento cultura.

Em outras palavras, não basta só implementar o programa de integridade e *compliance*, também não é suficiente apenas ter um elemento de medição de desempenho e punição, mas, possivelmente, faz-se imprescindível uma organização que contemple o gerenciamento do conhecimento, o fomento e a manutenção de uma cultura de integridade.

### 2.5.1. Os parâmetros para garantir a efetividade dos programas de integridade e Gestão do Conhecimento.

Conforme já mencionado anteriormente, um Decreto recente tomou grande importância no estudo da efetividade dos programas de *compliance*. No dia 12 de julho de 2022, foi publicado o Decreto que regulamenta a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos lesivos praticados contra a Administração Pública nacional e estrangeira (BRASIL, 2013). O atual regulamento vem atualizar as disposições constantes do Decreto nº 8.420/2015, que foi substituído no dia 18 de julho de 2022, com a entrada em vigor do Decreto nº 11.129/2022.

Segundo a Controladoria-Geral da União, a atualização do novo Decreto é resultado da experiência acumulada pelo Poder Executivo Federal na aplicação da Lei Anticorrupção, ao longo de oito anos de sua vigência (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022). A defesa é que, durante a vigência do Decreto 8.420/2015, foram instaurados um total de 1.154 processos administrativos de responsabilização, resultando na aplicação de um montante de multas financeiras superior a R\$ 270 milhões. Além disso, foram celebrados 19 acordos de leniência que implicaram no compromisso de devolução de mais de R\$ 15 bilhões para os cofres públicos (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022). Assim, com o amadurecimento dos procedimentos e práticas nacionais e internacionais, fez-se necessário a atualização da regulamentação da Lei Anticorrupção brasileira.

O Decreto nº 11.129/2022 trouxe atualizações significativas no que se refere a melhorias à atribuição de responsabilidades das pessoas jurídicas, bem como adequações quanto ao suborno transnacional. Neste, a apuração administrativa é de competência exclusiva da CGU, determinando que os órgãos e as entidades da administração pública deverão comunicar à CGU quaisquer indícios de prática de atos lesivos por pessoas jurídicas brasileiras contra a Administração Pública estrangeira.

Trata-se, em melhor compreensão, de que a instauração de processo administrativo de responsabilização deve ser precedida de investigação, principalmente quanto à existência de elementos de informação que justifiquem a formulação de uma acusação contra uma pessoa jurídica; ou, ainda, alterações significativas nos critérios de dossimetria, para fins de cálculo da multa. Isso consolida a prática, já consagrada, de que os acordos de leniência da Lei nº 12.846/2013 serão

negociados e celebrados conjuntamente entre CGU e AGU (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022).

Além das citadas alterações, destaca-se, para a presente pesquisa, que o Decreto nº 11.129/2022 vem reforçar o incentivo para que as pessoas jurídicas adotem programas de integridade, e destacar o fomento e manutenção de uma cultura de integridade no ambiente organizacional, como versa o inciso segundo do artigo 56. Ainda é possível identificar que o Decreto nº 11.129/2022 trouxe alterações, com a padronização internacional do programa de integridade do sistema de gestão da conformidade, em consonância com as ISO 37301 (sistema de gestão de *compliance*) e ISO 37001 (sistema de gestão antissuborno).

Considerando a perspectiva da ampliação do escopo do programa de integridade, o artigo 56, I, do Decreto nº 11.129/2022 evidenciou os três requisitos principais que o programa de *compliance* deve exibir e ter como objetivo: prevenir, com o intuito de evitar atos ilícitos; detectar, como forma de identificar as irregularidades; e sanar, como forma de corrigir práticas inadequadas e eliminar os desvios ocorridos. A antiga redação do artigo 41, do Decreto nº 8.420/2015, não deixava evidente esses verbos tão importantes para o escopo da cultura de integridade, porém, a redação do artigo 56 Decreto nº 11.129/2022 versa:

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - **Prevenir, detectar e sanar** desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e  
II - **Fomentar e manter** uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. (BRASIL, 2022, grifo nosso).

O inciso II acrescenta dois outros verbos (fomentar e manter), o que pode incentivar à necessidade de melhorias no escopo do programa de *compliance* adotado atualmente, no Brasil, para outro patamar, contemplando o combate ao abuso no ambiente de trabalho, alinhado a uma cultura de diversidade e inclusão, antifraude, lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e o financiamento da proliferação de armas de destruição em massa, entre outros aspectos.

Para a presente pesquisa, é importante destacar que o artigo 57 do Decreto nº 11.129/2022 referencia que serão levados em consideração, na aplicação das sanções, 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), e que o programa de integridade será avaliado considerando os parâmetros dispostos nos incisos, conforme disposto no Quadro 8.

#### Quadro 8 – Parâmetros para o Programa de Integridade

Inciso	Artigo 57 - Para fins do disposto no inciso VIII do caput do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013, o <b>programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação</b> , de acordo com os seguintes parâmetros:
I	<b>comprometimento da alta direção</b> da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados;
II	<b>padrões de conduta</b> , código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente do cargo ou da função exercida;
III	<b>padrões de conduta</b> , código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
IV	<b>treinamentos</b> e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade;
V	<b>gestão adequada de riscos</b> , incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos;
VI	<b>registros contábeis</b> que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
VII	<b>controles internos</b> que assegurem a pronta elaboração e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;
VIII	<b>procedimentos específicos para prevenir fraudes</b> 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, como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
IX	<b>independência</b> , estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e pela fiscalização de seu cumprimento;
X	<b>canais de denúncia</b> de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados ao tratamento das denúncias e à proteção de denunciante de boa-fé
XI	<b>medidas disciplinares</b> em caso de violação do programa de integridade;
XII	procedimentos que assegurem a <b>pronta interrupção de irregularidades</b> ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

XIII	<b>diligências apropriadas</b> , baseadas em risco, para: a) contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, despachantes, consultores, representantes comerciais e associados; b) contratação e, conforme o caso, supervisão de pessoas expostas politicamente, bem como de seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem; e c) realização e supervisão de patrocínios e doações
XIV	<b>verificação</b> , durante os processos de fusões, aquisições e <b>reestruturações societárias</b> , do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas; e
XV	<b>monitoramento contínuo do programa de integridade</b> visando ao seu aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Observando os parâmetros indicados nos incisos do artigo 57 do Decreto nº 11.129/2022, é possível relacionar alguns itens, considerando a similaridade do tema com os processos de sistematização do conhecimento e procedimentos em 3 grupos, sendo eles: o compartilhamento de práticas, entre as quais ficam inseridos padrões de conduta, treinamento, monitoramento contínuo do programa; a gestão adequada dos riscos, na qual se considera a gestão adequada dos riscos, diligências apropriadas, pronta interrupção de irregularidades, relatórios contábeis, canais de denúncia e medidas disciplinares; e, por último, em comprometimento, estrutura e autonomia, em que se destaca o comprometimento da alta direção, controles internos e independência da estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade. Esse agrupamento fica melhor apresentado no Quadro 9, a seguir:

### Quadro 9 – Agrupamento de parâmetros

<b>Compartilhamento de Informações e Práticas</b>	Padrões de conduta (incisos II e III) Treinamentos e ações de comunicação (inciso IV) Procedimentos específicos para prevenir fraudes (inciso VIII) Monitoramento contínuo do programa de integridade (XV)
<b>Gestão adequada dos Riscos</b>	Gestão adequada dos riscos (inciso V) Relatórios contábeis (inciso VI) Diligências apropriadas (inciso XIII) Pronta interrupção de irregularidades (inciso XII) Canais de denúncia (inciso X) Medidas disciplinares (inciso XI) Verificação de reestruturações societárias (XIV)
<b>Comprometimento, estrutura e autonomia</b>	Comprometimento da alta direção (inciso I) Controles internos (inciso VII) Independência, estrutura e autoridades da instância da autoridade interna (inciso IX)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Considerando o agrupamento feito no Quadro 8, o compartilhamento de práticas é o item que mais se identifica com a Gestão do Conhecimento. Essa relação é possível, à medida que a atenção dada ao tratamento dos padrões de conduta, treinamento e monitoramento contínuo do programa corresponde às práticas executadas regularmente pela Gestão do Conhecimento, com o objetivo de gerir a organização, baseada em seus padrões de ética e conduta, sendo todas elas orientadas à produção, absorção, retenção, disseminação e, enfim, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro de uma organização. Todas essas práticas configuram o ponto central da Gestão do Conhecimento. Porém, os demais parâmetros também se relacionam com os processos inerentes à Gestão do Conhecimento.

A gestão de riscos, juntamente com a identificação das diligências para atuar, a gestão do canal de denúncias e a aplicação de medidas disciplinares, são importantes parâmetros incluídos no Decreto e estão também, intimamente, ligadas à Gestão do Conhecimento, à medida que tais atuações exigem mais do que a implementação da política relacionada ou a sua estruturação, mas também exige a disponibilização da ferramenta. Na experiência internacional, por exemplo, já existem programas de gerenciamento de denúncias chamadas de *whistleblowing*<sup>23</sup>, que regulam o trâmite dessas denúncias. Através desse sistema, as empresas, no mundo, vêm detectando, além das atitudes antiéticas, as principais ações de fraude. Segundo dados de 2020 da *Association of Certified Fraud* (<https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>), 43% das fraudes detectadas nas empresas são descobertas pelos canais de denúncia. Dessa forma, percebe-se que a Gestão do Conhecimento atua de forma preponderante, à medida que pode estabelecer um processo contínuo de detecção, atuação e novas orientações e treinamentos, a fim de evitar atos de corrupção, fraude, atitudes antiéticas, que prejudicam o bom andamento da organização.

---

<sup>23</sup> Whistleblowing é a divulgação por membros da organização (antigos ou atuais) de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas para o controle delas pelos empregadores, pessoas ou organizações que podem ser capazes de realizar tais ações. (NEAR, J.P., MICELI, M.P. **Organizational dissidence: The case of whistle-blowing**. *J Bus Ethics* 4, 1–16 (1985). In [https://www.conjur.com.br/2022-fev-20/publico-pragmaticoimplementacao-whistleblowing-brasil-protecao-reportante#\\_ftn1](https://www.conjur.com.br/2022-fev-20/publico-pragmaticoimplementacao-whistleblowing-brasil-protecao-reportante#_ftn1). Acesso em 06 fev 2023).

Por fim, a estrutura e a autonomia também ganham destaque quando tratadas sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento. O comprometimento da alta administração com o desenvolvimento de uma cultura de integridade se configura com o estabelecimento de uma equipe gerencial autônoma, responsável pela implementação dos programas de *compliance* e controle interno. A adoção desses parâmetros configura-se como ferramenta estratégica importante na estrutura de governança.

Paralelamente ao estudo dos parâmetros enumerados pelo Decreto nº 11.129/2022 e sua relação com a Gestão do Conhecimento, é importante, ainda, ressaltar que, como já demonstrado, os programas de integridade e *compliance* são um sistema organizado, porém complexo, que interlaça diversos componentes, sistemas, documentos, ideias e pessoas, que necessitam de uma estrutura múltipla, porém bem organizada e coesa. A tais estruturas dá-se o nome de “pilares” do programa de *compliance*.

Existem diversas formas de enumerar ou relacionar tais pilares, sendo que todas essas formas estão relacionadas aos parâmetros descritos no Decreto. Algumas organizações e até empresas de consultoria apontam formas diferentes de organização dos pilares, por exemplo, o portal da LEC, que elenca 10 pilares para o *compliance*: 1- Suporte da alta administração, 2 – Avaliação de riscos, 3- códigos de conduta e políticas de *compliance*, 4- controles internos, 5- treinamento e comunicação, 6- canais de denúncia, 7- investigações internas, 8- *Due diligence*, 9- auditoria e monitoramento e 10- Diversidade e inclusão. Porém, esse estudo optou por observar a questão pela teoria de que os Programas de Integridade e *compliance* são sustentados por três pilares: prevenir, detectar e responder (corrigir), como assim demonstra ASSI.

Devemos considerar o *compliance* como uma área de suporte interno dos negócios caracterizando por 3 linhas especiais a atender. É muito importante que todos entendam que a tomada de decisões deve respeitar as leis, normas, políticas e procedimentos corporativos e organizacionais; portanto devemos entender que temos 3 pilares do programa de *compliance* baseados na lógica “**prevenir, detectar e responder**” (ASSI, 2018, p. 24, grifo nosso).

Optou-se por essa linha de reflexão, por entender que esses três pilares abordam, de forma mais sintética, todos os parâmetros descritos no Decreto que demonstra a possibilidade de tais institutos serem interligados, principalmente pelos

verbos utilizados. Destaca-se, ainda, que tais pilares correspondem aos objetivos dos programas de *compliance* destacados no art. 57 do Decreto nº 11.129/2022, conforme já demonstrado anteriormente, o que valoriza ainda mais a escolha por essa de divisão dos pilares.

O primeiro pilar é o prevenir. Nessa ação, estão incluídos todos os mecanismos de prevenção e mitigação de riscos, tais como desconformidades, violações dos valores éticos e da legislação. Nesse aspecto, é importante que as ações educativas, treinamentos e palestras sejam importantes ferramentas de prevenção e efetividade do *compliance*.

Logo após estabelecer e implementar as ações que garantem a estrutura do primeiro pilar, é substancial detectar se, ainda assim, existem falhas ou desvios de conduta, que não se adequam à política da empresa. E assim é estabelecido o segundo pilar: detectar. Na detecção, estão presentes a identificação de práticas ilícitas, bem como de ações que não reflitam todas as orientações repassadas no primeiro pilar.

Como mecanismos de detecção, encontram-se os canais de denúncia ou a produção de relatórios. Com esse pilar, melhora-se a efetividade dos programas de *compliance*, pois “nem sempre conseguimos alcançar a conformidade apenas com prevenção, afinal, lidamos com pessoas e estas podem agir contrariamente às políticas, códigos de conduta e outras normas da empresa...” (CARLOTO, 2022, p. 27).

No terceiro pilar, a ação central é: responder ou corrigir. Nesses aspectos, tornam-se relevantes as atitudes tomadas para os erros detectados no segundo pilar. Para tanto, é importante, nesse pilar, o comprometimento da alta direção, bem como a independência e estrutura dos programas de *compliance*, pois, assim, será possível corrigir as falhas ou as ações que ferem a conduta ética estabelecida pela empresa.

Assim, a partir desses três pilares, o programa de integridade poderá colocar em prática todos os parâmetros propostos para sua efetividade, conforme prevê o Decreto nº 11.129/2022. Na Figura 8, distribuíram-se os parâmetros descritos no Decreto de Programa de Integridade, considerando os pilares estruturantes citados, e assim foi possível perceber suas relações.

### **Figura 8 – Pilares do *Compliance* e os parâmetros de integridade**



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

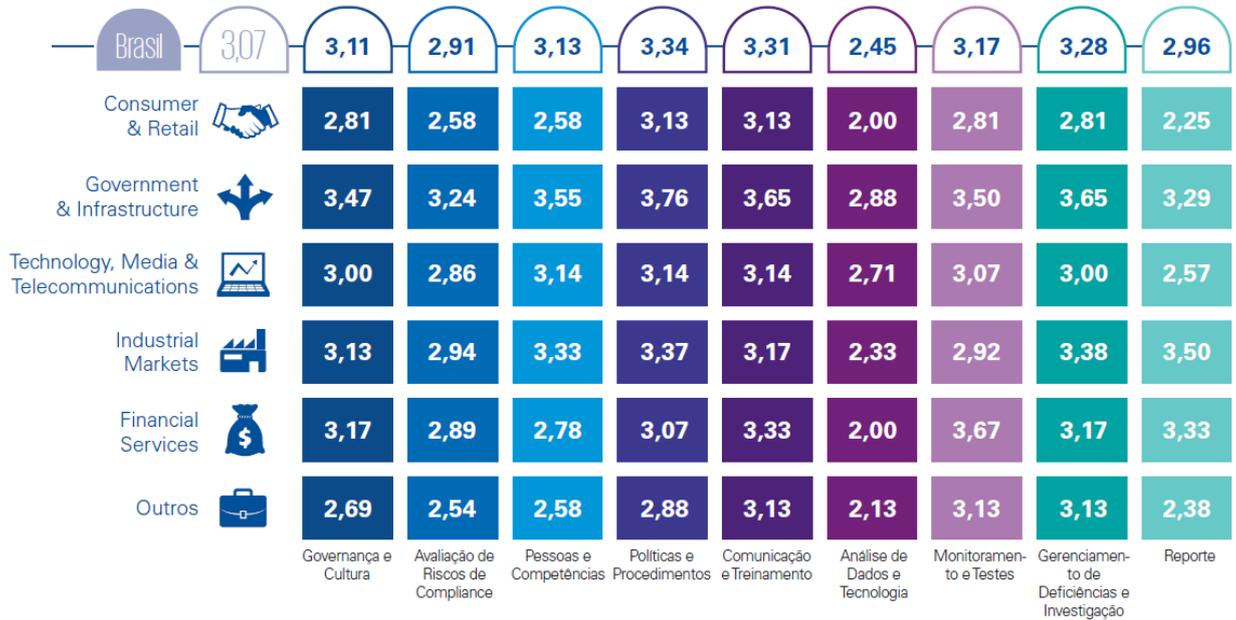
Nessa distribuição, percebe-se que os pilares auxiliam na definição da forma como a organização irá atuar e ainda aplicar os parâmetros definidos no Programa de Integridade e *Compliance*.

Outro aspecto importante é analisar a importância do estabelecimento dos pilares e, sobretudo, das ações que eles desencadeiam, auxiliados pelos processos de Gestão do Conhecimento, o que diz respeito ao grau de maturidade que as tais organizações podem ou não alcançar em seus diversos setores. Para essa análise, foi utilizada a pesquisa realizada pela KPMG, em 2021, que avaliou os níveis de maturidade das empresas no Programa de Ética e *Compliance*.

Na pesquisa, a KPMG estabeleceu a seguinte pontuação de 1 a 5 para os níveis de maturidade, sendo: 1- Fraco, 2- Sustentável, 3 – Maduro, 4- Integrado, 5- Avançado, considerando os setores *Consumer & Retail, Government & Infrastructure, Technology, Media & Telecommunications, Industrial Markets, Financial Services e outros*. Com o resultado da pesquisa, demonstrado na Figura 9, percebe-se que o nível de maturidade em *compliance* no Brasil ainda está no nível baixo e em processo de evolução.

**Figura 9 – Nível de maturidade em *compliance***

# Nível de maturidade de compliance

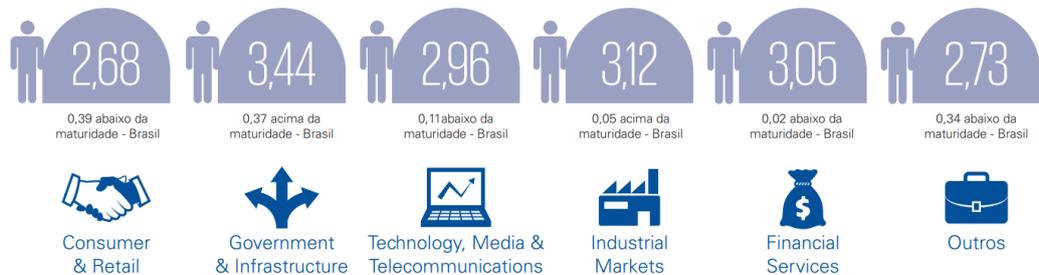


Fonte: KPMG (2021).

Considerando a média dos setores avaliados na pesquisa, confirma-se o status do Brasil na escala apresentada na metodologia. Assim, no quadro geral, pode-se identificar, na Figura 10, que os setores observados nas empresas estão entre sustentável e maduro, tendo ainda muito a evoluir.

**Figura 10 – Média geral da maturidade em *compliance* por setor**

## Média geral do Brasil por setor



Fonte: KPMG (2021)

Nesse sentido, para que os níveis de maturidade integrado e avançado sejam alcançados, é importante que as organizações não se restrinjam à confecção e divulgação de um Código de Conduta ou tão somente à implantação de um canal de denúncias, mas que desenvolvam, de forma interligada, todos os pilares do Programa de Integridade e *Compliance*. O programa, provavelmente, ficará em risco, se um pilar não estiver funcionando de maneira integrada e adequada.

O nível de maturidade com Integridade e *Compliance* tem relação direta com o nível de desenvolvimento e interface entre os principais pilares de um programa de Integridade e *Compliance* efetivo. Para o desenvolvimento, é importante que as organizações não fiquem restritas à elaboração e divulgação do Código de Conduta ou à implantação de um canal de denúncias, mas que desenvolvam, de forma integrada, todos os pilares do Programa de Integridade e *Compliance*. Se um pilar não estiver funcionando de forma adequada e integrada com os demais pilares, é bem provável que todo programa esteja em risco. (INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2018, p. 39).

É importante esclarecer também que as informações citadas a respeito do nível de maturidade do *compliance* no Brasil têm relevância para o presente estudo por dois aspectos. Em um primeiro aspecto, a pesquisa ajuda a demonstrar que o nível de maturidade em *compliance* das empresas no Brasil, na média geral, ainda é baixo, se se considerar que a cultura da integridade, assim como a saúde e segurança, deveria estar no nível de avançado ou no mínimo integrado.

Em um segundo aspecto, a média geral do Brasil, na pesquisa, retrata a situação preocupante em que o país se encontra nos estudos de percepção da corrupção relatados pela Transparência Internacional nos últimos 10 anos, conforme já citado na introdução do presente estudo.

Cabe ressaltar que a mera implementação dos programas de integridade e *compliance* não é suficiente para promoção de uma Cultura Empresarial de Integridade. Para ser eficaz, é necessário que a mesma se materialize na forma de agir da empresa, o que será demonstrado e vivido por meio de sistemas, símbolos e comportamentos (NASSAU RIBEIRO, 2017).

A segunda hipótese de companhias que falham na implementação de Programas de Conformidade ocorre quando a companhia coloca seus esforços apenas no atendimento a conformidades éticas compulsórias ou voluntárias. É o que chamo de ética de papel. Nesses casos não se busca uma reflexão sobre o comportamento Ético vis a vis aos valores da companhia e, conseqüentemente, à sua Cultura Empresarial, pois as normas e regulamentos são perfeitos, os processos são estruturados, os registros

formais são feitos, embora as pessoas não ajam com integridade. O motivo disso é que, a despeito de toda a papelada, a Cultura Empresarial não é íntegra. (NASSAU RIBEIRO, 2017, p. 66).

Em outras palavras, o cumprimento dos deveres de *compliance*, por meio da estruturação adequada do programa, não servirá, de maneira automática, para a imputação ou exclusão de responsabilidade, necessitando-se de investigação verticalizada, que concatene os elementos de um programa de *compliance* eficaz com elementos da tipicidade dos crimes omissivos. Assim, a implementação de um programa de *compliance*, com o adequado monitoramento e Gestão do Conhecimento, poderá colaborar na redução das eventuais condenações e até fundamentar uma defesa. Entretanto, é pertinente considerar que, na ausência total, ou parcial, de elementos básicos de um programa de integridade, poderá, na hipótese de um dever, fundamentar a responsabilidade a título de omissão imprópria, ficando o ônus argumentativo e probatório exclusivo da acusação (LUZ, 2019)

Assim, com a análise dos parâmetros e pilares dos programas de integridade e *compliance* e os efeitos que eles representam nos níveis de maturidade, e, por consequência, na percepção de corrupção no Brasil, fica evidente que é preciso estabelecer estratégias que auxiliem na efetividade da cultura de integridade no ambiente organizacional. Considerando que a Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico, que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, e estimular a conversão do conhecimento. (ROSSATO, 2002), pretende-se, aqui, aferir que a Gestão do Conhecimento é uma estratégia indicada às organizações como forma de colaboração na efetividade dos programas de integridade e *compliance*.

Nesse sentido, como forma de sustentar esse entendimento, percebe-se a relevância de se verificar, com especialistas em *compliance*, qual o papel da Gestão do Conhecimento para fomento e manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional, para entender, na prática, como a Gestão do Conhecimento é vista pelos especialistas, e se é possível estabelecer seu papel nas organizações.

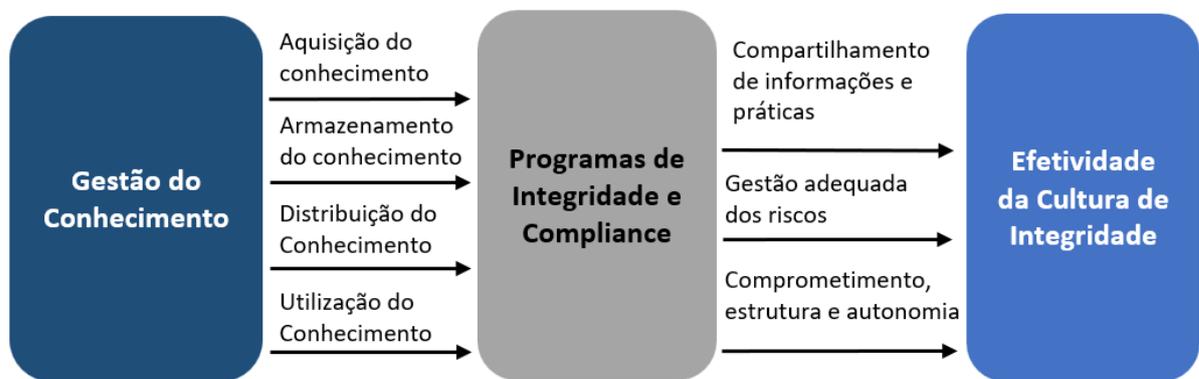
Os próximos capítulos dedicam-se a apresentar a metodologia escolhida para tal verificação, bem como apresentam os resultados da pesquisa e, ao final, sua conclusão, com apontamentos sobre contribuições e sugestões de melhoria.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a exposição da fundamentação teórica, foi possível estabelecer um conjunto de questões inter-relacionadas, que se combinam, e que são capazes de afetar a cultura da integridade desenvolvida por uma empresa.

Levando em consideração o referencial teórico baseado nos estudos das 3 dimensões: Gestão do Conhecimento; programas de integridade e *compliance* e efetividade da cultura de integridade, foi possível apresentar o seguinte modelo orientador do estudo.

**Figura 11: Modelo Orientador do Estudo**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme demonstrado pela Figura 11, esta pesquisa buscará, também, analisar a relação entre a adoção de uma gestão de conhecimento pelas empresas em seus programas de integridade e *compliance* e a contribuinte para a efetividade desses programas na cultura de integridade da empresa. Para tanto, será feita uma análise de como o processo de gestão pode contribuir para a efetividade dos programas de integridade e *compliance*, a partir dos parâmetros descritos no Decreto nº 11.129/2022.

A questão inicial, a ser comprovada pela pesquisa, é de que a Gestão do Conhecimento aplicada nos programas de *compliance* e integridade terá muito a contribuir para a efetividade da cultura de integridade. O alcance dos parâmetros relacionados pelo Decreto será efetivo, se aplicado um processo de Gestão do Conhecimento que, além de adquirir e divulgar o conhecimento, irá armazená-lo e utilizá-lo por meio de procedimentos desenvolvidos para tal.

Apontado o modelo estruturador desta pesquisa, para atingir, assim, seus objetivos, buscou-se examinar cada um deles por uma perspectiva específica, utilizando-se, assim, os procedimentos metodológicos dispostos, conforme Quadro 10.

**Quadro 10 – Procedimentos Metodológicos**

Objetivos específicos				
	a) Identificar na literatura a relação entre Gestão do Conhecimento e Cultura da Integridade	b) Verificar a legislação e normativa brasileira que determinam ações e recomendações de implementação de programas de <i>Compliance</i> e Integridade	c) Examinar os parâmetros do programa de integridade definidos na legislação brasileira e sua relação com a Gestão do Conhecimento	d) Verificar com especialistas em <i>compliance</i> qual o papel da Gestão do Conhecimento para fomento e manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional.
<b>Tipo de pesquisa</b>				
Natureza	Exploratória-descritiva	Exploratória-descritiva	Exploratória-descritiva	Exploratória-descritiva
Abordagem	Quantitativa	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa
Técnica	Pesquisa bibliométrica	Pesquisa bibliográfica	Pesquisa bibliográfica	<i>Survey</i> Entrevista semiestruturada
<b>Coleta de dados</b>	Artigos científicos	Leis, decretos e demais atos normativos	Livros, teses, dissertações e artigos científicos	Informações prestadas
<b>Fontes de pesquisas</b>	Scopus, Ebsco, Spell	Acervo do Planalto e manuais dos órgãos públicos	Acervo físico e repositório de artigos	Não se aplica
<b>Análise dos dados</b>	Análise de conteúdo, qualitativa	Análise de conteúdo, qualitativa	Análise de conteúdo, qualitativa	Análise de conteúdo, qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

### 3.1. Quanto à natureza

As estratégias utilizadas ocorrem, assim, em quatro etapas, conforme demonstrado no Quadro 8, letras a, b, c e d. Em todas as quatro etapas, com base no objetivo geral, a presente pesquisa utilizou, quanto à natureza, a pesquisa exploratória e descritiva, no intuito de proporcionar o levantamento de informações propícias a contribuir com a análise do tema proposto.

Para Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo fornecer maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, o que inclui um levantamento bibliográfico e entrevistas. Gil (2002) também esclarece que a pesquisa descritiva, por sua vez, tem como objetivo central a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

As pesquisas descritivas caracterizam-se frequentemente como estudos que procuram determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. (GIL, 2002, p.42).

Dessa forma, adotar essa natureza como parte da metodologia possibilitou apresentar tanto a observação e pontos de vista dos mais variados aspectos relativos a conceitos de *compliance*, cultura de integridade e Gestão do Conhecimento, bem como apresentar e compreender a relação e os pontos comuns entre tais conceitos, a partir do ponto de vista de um grupo de autores e pesquisadores, o que ensejou que a pesquisa fosse exploratória, por ser um tema ainda pouco aplicado.

### **3.2. Quanto à abordagem**

Quanto à abordagem, as pesquisas científicas podem utilizar os métodos quantitativos, qualitativos ou qualitativo-quantitativos, também chamados de quali-quantitativo, misto ou multimétodo, distinguindo entre si quanto aos processos de coleta, análise, interpretação e redação dos resultados (CRESWELL, 2007).

A presente pesquisa levará em consideração a abordagem qualitativa, e a resposta ao problema proposto será verificada através de entrevista semiestruturada com especialistas. Espera-se que as conclusões derivadas dessa amostragem apresentem uma tendência de pensamento e entendimento de um grupo restrito de especialistas em *compliance*. A expectativa é determinar o grau de importância que a Gestão do Conhecimento tem nos programas de integridade.

### 3.3. Quanto à técnica

Para viabilizar a execução desse propósito, a pesquisa trabalhou com a técnica da pesquisa bibliométrica, pesquisa bibliográfica e procedimento técnico de levantamento ou *Survey*.

#### 3.3.1. Pesquisa bibliométrica

A técnica da pesquisa bibliométrica permite mostrar a tabulação do quantitativo de publicações por ano, autores, países de origem e outras características agrupantes. Ela busca suprir a necessidade de investigar e mensurar a produção e comunicação científica (TAGUE-SUTCLIFFE, 1992). Pela pesquisa bibliométrica, é possível examinar a produção de publicações em um campo de saber específico, mapear os estudos acadêmicos e ainda detectar as redes de pesquisadores e suas considerações.

Optou-se pela utilização dessa técnica, pois tornou-se muito importante observar o levantamento e classificação de artigos científicos publicados relacionados ao aqui abordado, com o propósito de analisar o tipo de pesquisa feita em um período de tempo específico, proporcionando a execução do estado da arte de um determinado assunto (SINGLETON; STRAITS, 1999).

#### 3.3.2. Pesquisa Bibliográfica

Com o propósito de promover uma abordagem investigativa acerca do objeto de estudo, outra técnica escolhida é a pesquisa bibliográfica. Pretende-se também, com a pesquisa bibliográfica, construir um panorama histórico a respeito dos fundamentos principais da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica, segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 68), tem o objetivo de “colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o assunto da pesquisa”. Ela é feita a partir de informações provenientes de artigos científicos, livros, dissertações, teses, dentre outros meios e mídias, que, segundo Fonseca (2002), orientam a resolução do problema ao qual o pesquisador se propõe a investigar.

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Para Marconi e Lakatos (2003), essa técnica oferece formas para tratar problemas conhecidos e também permite explorar novas áreas de problemas não suficientemente concretizados: “Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sobre novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 183).

A pesquisa bibliográfica, para a construção do referencial teórico da pesquisa, foi realizada a partir da triagem de artigos em periódicos científicos livros, artigos, legislação, dissertações, teses, revistas especializadas, jornais, dentre outros instrumentos.

### 3.3.3. Pesquisa por levantamento (*Survey*)

Por fim, para avaliar a questão desta pesquisa, foi escolhido o procedimento técnico do levantamento (*survey*): tipo de pesquisa que visa determinar informações sobre práticas ou opiniões atuais de uma população específica. Parafraseando Gil (2002), esse procedimento envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Em outras palavras, essa técnica consiste em colher informações a partir de um grupo específico de pessoas, no caso desta pesquisa, um grupo de especialistas em *compliance*, sobre o problema estudado, a fim de, mediante análise das respostas, por interpretação, chegar a conclusões.

Para avaliação das opiniões desse grupo de especialistas, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada, conforme modelo disponível no Apêndice A. A quantidade de entrevistas foi definida conforme a acessibilidade e tendência, até que se garantisse a melhor quantidade (saturação) e qualidade (riqueza) de informação. Dessa forma, o número inicial de entrevistados foi selecionado a partir da lista indicada no Quadro 10.

### 3.3.3.1 Escolha da população e amostra

Mediante o grande universo de especialistas em *compliance*, optou-se por relacionar a população de estudos contemplados nos *rankings* dos executivos mais admirados do Brasil.

Os *rankings* observados foram publicados pelo Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros das maiores empresas do Brasil nos anos 2020, 2021 e 2022. A partir da listagem publicada pelo editorial, verificou-se que 55 nomes foram citados nesses três anos. Dos 55 nomes citados, 12 executivos foram citados nos três anos, 11 deles citados em dois anos e 32 foram citados em um dos três anos. O Quadro 10 relaciona os 55 nomes citados nos anos de 2020 a 2022, sua colocação no *ranking*, o ano em que foi citado e em qual empresa trabalhava na época da divulgação do *ranking*. Esse levantamento deu como produto os nomes relacionados no Quadro 11.

**Quadro 11: *Ranking* dos executivos de *compliance* mais admirados segundo o Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros das maiores empresas do Brasil– Anos 2020, 2021 e 2022**

Nome	Posição no Ranking	Ano	Empresa
Reynaldo Goto	1	2022	BRF
	2	2021	
	3	2020	
Rogéria Gieremek	2	2022	LATAM Airlines Brasil
	1	2021	
	1	2020	
Marisa Peres	3	2022	Nissan do Brasil
	4	2021	
	4	2020	
Christina Montenegro Bezerra	4	2022	Stryker do Brasil
	12	2021	<i>Compliance</i> Partners Brasil
	5	2020	Makro Atacadista

Eduardo Staino	5	2022	Andrade Gutierrez
	7	2021	
	6	2020	
Sabrina Pezzi	6	2022	Unimed Porto Alegre
Daniel Sibille	7	2022	Oracle
	8	2021	
	14	2020	
Luciana Dutra de Oliveira Silveira	7	2022	Neoway Business Solutions
Olga Pontes	9	2022	—
	11	2021	Novonor
	11	2020	Odebrecht
Alexandre Serpra	10	2022	AbbVie Brasil
	10	2021	Allergan Aesthetic (AbbVie)
	9	2020	Allergan Aesthetic (AbbVie)
Ana Amelia Ramos de Abreu	10	2022	TK Elevadores
	18	2021	
Ana Paula Carracedo	10	2022	Qualicorp
	8	2021	Qualicorp
	8	2020	Votorantim
Chantal Pillet	10	2022	Grupo Carrefour Brasil
Marcia Muniz	10	2022	Cisco do Brasil
	21	2020	
Salvador Dahan	15	2022	Petrobrás
Luiz Felipe Seabra	16	2022	Queiroz Galvão
Rafael Mendes Gomes	16	2022	Novonor
Denise Iwakura	18	2022	SAP
	22	2021	
	10	2020	

Bernhard Lippsmeier	19	2022	MAN Latin America
Fabiana K. Leschziner	19	2022	Embraer
	19	2020	
Massamitsu Alverto Iko	19	2022	Bunge Brasil
Juliana Darini Teixeira	22	2022	Natura ; Co
	20	2021	
	12	2020	
Paulo Roberto Alves de Souza	22	2022	Elo7
Ricardo Barros Cabral	22	2022	General Motors do Brasil
Felipe Faria	25	2022	Goodyear do Brasil
Gianfranco Fogaccia Cinelli	25	2022	Hidrovias do Brasil
Juliana Rodrigues	25	2022	Coty Brasil
Amira Chammas	28	2022	Gramado Parks
Gustavo Biagioli	28	2022	Trench Rossi Watanabe
	6	2020	Trench Rossi Watanabe
	15	2021	Demarest Advogados
Marina Guimarães Soares	28	2022	ArcelorMittal Brasil
	25	2020	
Odair Oregoshi	28	2022	SPIC Brasil
	23	2021	
Pedro Sutter	28	2022	Grupo CCR
Ricardo M. Gaia	28	2022	Estapar
Marcelo Zenkner	3	2021	—
	2	2020	Petrobrás
Roberta Codignoto	5	2021	Pro Integridade Cultura e Consultoria
	7	2020	
Renata Analfio Cunha Giuliani	13	2021	Akamai
Harold Bouillon	14	2021	Bosch

	18	2020	
Suzana Fagundes R.de Oliveira	14	2021	Localiza
	15	2020	
Denis Cuenca	16	2021	Vale
	15	2020	Ultrapar
Akira Ano Jr.	17	2021	BrasKen
Adriana Tocchet Wagatsuma	18	2021	Quinto Andar
Jorge Lencastre	20	2021	CPFL Energia
Rogério Teixeira dos Santos	23	2021	Canada Pension Plan
Alderiza Leite da Silva Agustini	25	2021	Brigdestone do Brasil
Anna Carvalho	25	2021	—
	21	2020	EXPO
Beatriz Barrionuevo	25	2021	Nutriem Soluções Agrícolas
Beatriz Podcameni	25	2021	LafargeHolcim
Claudio Scatena	25	2021	CTG Brasil
Roberto Medeiros dos Santos	25	2021	Neoenergia
Emir Calluf Filho	13	2020	-
Milton Nassau Ribeiro	20	2020	VLI
José Marcelo Martins Proença	21	2020	JBS
Roberta R. Kanawaty Paoloni	21	2020	3M do Brasil
Fernando M. Caleiro Palma	25	2020	Caleiro Palma A Empresarial
Luiz Fernando Radulov Queiroz	25	2020	ABB

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A escolha desse público tem significativa relevância ao objeto da pesquisa, pois como profissionais mais admirados em sua área, pressupõe-se que esses profissionais estão mais aptos a representar uma opinião mais relevante e condizendo com um efetivo aplicador do *compliance* em suas empresas, sejam elas públicas ou privadas. A estimativa de 10 profissionais está relacionada ao fato de que, com esse número de entrevistas, as informações começarão a coincidir, gerando a saturação.

Ao fim da pesquisa de campo, será demonstrado, no capítulo 4, se foi possível perceber que o número de 7 entrevistados foi suficiente para finalização da referida etapa.

### 3.4. Caracterização da organização e dos métodos de análise adotados

Conforme indicado no item 3.3.3 do presente estudo, na metodologia adotada nesta pesquisa, optou-se por utilizar um roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A), que foi enviada previamente para os entrevistados. As questões funcionaram como uma linha orientadora da entrevista, que, por ser semiestruturada, permite que o entrevistado discorra livremente sobre o tema proposto.

Para orientar o caminho da entrevista, a construção das questões se deu a partir das dimensões apresentadas no modelo orientador do estudo, conforme apresentado na Figura 11, considerando os objetivos e a fundamentação do referencial teórico desenvolvido, quais sejam: Programa de Integridade e *Compliance*, Gestão do Conhecimento e Efetividade da Cultura de integridade, também indicado na Figura 12.

O Quadro 12 demonstra a divisão estabelecida e qual a dimensão abordada em cada questão.

**Quadro 12 – Organização das questões**

ITEM	QUESTÃO	DIMENSÃO
Q01	Na organização que atuo (atuei) há (havia) uma preocupação em implementar/manter de maneira efetiva o <b>programa de integridade e compliance</b> com base nos parâmetros previstos no art.57 do Decreto nº 11.129/2022? Como é (era) feita essa implementação?	<b>Programa de Integridade e Compliance</b>
Q02	Na organização que atuo (atuei) há (havia) uma equipe designada para promover a Gestão do Conhecimento relacionada ao departamento de integridade e <i>compliance</i> ? Se sim, como é (era) estruturada e quais são (eram) as ferramentas e procedimentos utilizados para esta <b>Gestão do Conhecimento</b> ?	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Q03	Como a organização que atuo (atuei) fomenta (fomentava) a <b>cultura de integridade considerando o compartilhamento do conhecimento</b> , padrões de conduta, código de ética, políticas, diretrizes e procedimentos de integridade no ambiente organizacional?	<b>Efetividade da Cultura de Integridade</b>

Q04	O <b>programa de integridade</b> previsto no Decreto nº 11.129/2022 identifica como um dos parâmetros de efetividade a gestão adequada de riscos, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos. Como a organização que atuo (atuei) gerencia (gerenciava) e trata (tratava) as informações obtidas no <b>mapa de riscos</b> ?	<b>Programa de Integridade e Compliance</b>
Q05	Na organização que atuo (atuei) há implantado de forma sistêmica treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade? Como a organização busca (buscava) <b>garantir a assimilação dos conhecimentos compartilhados</b> e práticas de integridade? Por exemplo: testes, avaliações periódicas, certificações, etc.	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Q06	Como a organização que atuo (atuava) garante (garantia) o <b>constante aprimoramento</b> e a adaptação do programa de <i>compliance</i> , visando garantir sua <b>efetividade da cultura de integridade</b> ?	<b>Efetividade da Cultura de Integridade</b>
Q07	Como a organização que atuo (atuava) gerencia (gerenciava) e trata (tratava) as informações que recebe (recebia) via <b>canais de denúncia de irregularidades</b> ? Você entende que a Gestão do Conhecimento pode auxiliar na aplicabilidade deste parâmetro de forma pedagógica? De que maneira?	<b>Programa de Integridade e Compliance</b>
Q08	Como a organização que atuo (atuava) garante (garantia) o monitoramento contínuo do programa de integridade visando o aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos? Como você percebe a <b>Gestão do Conhecimento</b> inserida nestes contextos?	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Q09	Como especialista na área de <i>compliance</i> você entende ser possível garantir a efetividade dos Programas de Integridade sem a prática de Gestão do Conhecimento (institucionalizada ou não)? Qual a sua percepção sobre o papel da <b>Gestão do Conhecimento na efetividade da Cultura de Integridade no ambiente corporativo</b> ? Quais são os indícios de sua resposta?	<b>Efetividade da Cultura de Integridade</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Dessa forma, buscou-se que as questões previamente enviadas para os entrevistados estivessem em consonância com os objetivos da pesquisa, com fulcro a abordar todos os temas de forma coesa e fluida.

Diante das dimensões apresentadas no Quadro 11, para a estruturação das perguntas que constam nas entrevistas, foi elaborado um mapa de distribuição das questões por dimensão, que teve como objetivo verificar, de forma gráfica, a divisão e sequência dos assuntos abordados. Assim, por outro ângulo, a divisão das dimensões foi feita de forma igualitária e cíclica, como demonstra a Figura 12:

**Figura 12 – Distribuição das questões por dimensão**

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O sequenciamento das questões seguiu a seguinte premissa: primeiro, identificar se a organização reconhecia e adotava no Programa de Integridade e *Compliance* previsto os parâmetros previstos no Decreto nº 11.129/2022; segundo, verificar se as ações do Programa de Integridade e *Compliance* consubstanciava algum aspecto de gerenciamento do conhecimento; e, por fim, buscar indícios da efetividade dessa influência na efetividade da cultura de integridade.

Assim, uma vez delimitados todos os aspectos metodológicos da pesquisa, iniciaram-se o processo das entrevistas, desencadeando os resultados que serão apresentados no próximo capítulo.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No mês de janeiro de 2023, foram realizadas as entrevistas com 7 (sete) executivos de *compliance*, selecionados da lista dos mais admirados, segundo o Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros das maiores empresas do Brasil, conforme método de seleção do público alvo, indicado no item 3.3.3.1 do presente trabalho. As entrevistas foram realizadas em dois momentos. Em um primeiro momento, foi enviado, por meio eletrônico, o roteiro de entrevista (Apêndice A), que foi inserido na plataforma *Google Forms*, de maneira que os entrevistados tivessem o conhecimento prévio das questões, bem como tivessem a oportunidade de redigir as respostas.

Em um segundo momento, foram agendadas entrevistas entre o pesquisador e o entrevistado, seja por meio de reuniões eletrônicas, através da plataforma *Microsoft Teams*, seja por ligação telefônica. Tendo em vista a dificuldade de agendamento de reuniões presenciais, foram utilizados tais meios digitais, o que não prejudicou a coleta de dados.

### 4.1. Contextualização das entrevistas semiestruturadas

Conforme apontado no item 3.3.3.1 da presente pesquisa, a amostragem levou em consideração os *rankings* dos executivos de *compliance* mais admirados, segundo o Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros das maiores empresas do Brasil nos anos 2020, 2021 e 2022. Os entrevistados fazem parte da lista apresentada preliminarmente.

Inicialmente, foi realizado um contato prévio com 12 executivos, momento em que foi esclarecido que se tratava de uma pesquisa de doutorado sobre *compliance* e cultura de integridade, porém, 3 deles informaram que não teriam autorização de suas empresas para responder esse tipo de pergunta e outros 2 não retornaram o contato informando o interesse em participar da pesquisa. Sendo assim, o aceite foi dado por 7 profissionais, e o contato com os mesmos foi realizado por ligações telefônicas, mensagens de texto por aplicativo de celular ou mensagem via plataforma do *LinkedIn*.

Após responderem e aceitarem participar da pesquisa, foi enviado um e-mail para os 7 entrevistados, com as informações básicas sobre a pesquisa, tema e o link

para acesso ao roteiro de entrevistas. No e-mail enviado, foram compartilhados os seguintes documentos: Parecer Consubstanciado devidamente aprovado (Anexo I), emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos; Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B) e Carta de anuência (Apêndice C).

Dessa forma, o levantamento de dados ocorreu por meio do envio prévio do roteiro de entrevista, na qual os entrevistados tiveram a oportunidade de ter acesso às questões antecipadamente, bem como de responder as questões no formulário elaborado na plataforma do Google *forms*, e todas as respostas foram salvas no Google *drive*.

No formulário, o entrevistado poderia sugerir horário e data para realização da entrevista. Os formulários foram respondidos até o dia 31 de janeiro de 2023, e foram realizados 5 agendamentos de entrevistas com, em média, 50 minutos de duração, e com os outros dois entrevistados, foram realizadas trocas de mensagens para esclarecimentos adicionais.

Assim, para facilitar a compreensão sobre a dinâmica operacional dos entrevistados, utilizou-se a identificação do entrevistado, numericamente, por sequência de conclusão do roteiro de entrevista semiestruturada, ou seja, Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4, Entrevistado 5, Entrevistado 6, Entrevistado 7, e para abordar a empresa à qual o entrevistado está se referindo, seguiu-se a mesma sequência numérica: Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, Empresa 4, Empresa 5, Empresa 6 e Empresa 7. Em outras palavras, o Entrevistado 1 está relacionado à Empresa 1 e assim sucessivamente. Essa nomenclatura foi utilizada com a intenção de preservar a identidade e a confidencialidade dos dados coletados.

Para traçar o perfil dos entrevistados e contextualizar as entrevistas realizadas, tem-se que, considerando a qualificação geral dos entrevistados, os 7 se declararam profissionais com mais de 45 anos de idade, sendo 4 com a identificação de gênero masculino e 3 com identificação de gênero feminino. Com relação à escolaridade, todos informaram ter, no mínimo, a especialização, ficando distribuídos da seguinte forma: a) 1 com especialização; b) 2 com especialização em MBA; c) 2 com mestrado; d) 2 com doutorado;

Com relação à formação/profissão, todos os entrevistados informaram ser advogados e um deles, além da formação em direito, também é formado em administração de empresas.

Com relação ao número de funcionários das empresas, às quais os entrevistados estão ou estiveram vinculados, 6 das empresas possuem mais de 1.001 funcionários, sendo que um dos entrevistados, por não estar mais relacionado à empresa, declarou, no questionário, “não se aplica”, o que evidencia que são grandes empresas, e, pelo declarado, 6 delas com Receita Bruta Anual maior do que R\$300 milhões, e para 1 delas não foi mencionado à receita.

Apresentados os passos do processo de realização das entrevistas e o perfil geral dos entrevistados, importante se faz realizar a apresentação dos resultados e análise dos dados qualitativos percebidos durante a realização da pesquisa em campo.

## **4.2. Resultado e análise dos dados qualitativos**

Esta seção apresenta a análise dos dados qualitativos coletados através das entrevistas semiestruturadas com 7 dos executivos de *compliance* mais admirados, segundo o Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros das maiores empresas do Brasil nos anos 2020, 2021 e 2022. Os 7 entrevistados responderam as 9 questões propostas, considerando as 3 dimensões de: Programa de Integridade e *Compliance*; Gestão do Conhecimento e Efetividade da Cultura de Integridade. Assim, considerando tais dimensões, optou-se por analisar as respostas de forma separada para cada agrupamento, conforme apontado no item 4.3.1, a seguir.

### **4.2.1. Análise das questões considerando a dimensão do Programa de Integridade e Compliance**

A primeira dimensão analisada no decorrer do questionário é a do Programa de Integridade e *Compliance*. O Quadro 13 relaciona apenas as perguntas relativas a essa dimensão: Q01, Q04 e Q07. O propósito das questões Q01, Q04, Q07, conforme agrupadas no Quadro 13, foi de buscar, na entrevista, identificar se a organização que o entrevistado está se referindo tem um Programa de Integridade e *Compliance* consolidado e como foi feita a implementação do programa, bem como compreender

como são tratadas as informações obtidas no mapa de riscos e tratamento das informações obtidas no canal de denúncias.

### Quadro 13 – Dimensão: Programa de Integridade e *Compliance*.

ITEM	QUESTÃO	DIMENSÃO
Q01	Na organização que atuo (atuei) há (havia) uma preocupação em implementar/manter de maneira efetiva o <b>programa de integridade e compliance</b> com base nos parâmetros previstos no art.57 do Decreto nº 11.129/2022? Como é (era) feita essa implementação?	<b>Programa de Integridade e Compliance</b>
Q04	O <b>programa de integridade</b> previsto no Decreto nº 11.129/2022 identifica como um dos parâmetros de efetividade a gestão adequada de riscos, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos. Como a organização que atuo (atuei) gerencia (gerenciava) e trata (tratava) as informações obtidas no <b>mapa de riscos</b> ?	<b>Programa de Integridade e Compliance</b>
Q07	Como a organização que atuo (atuava) gerencia (gerenciava) e trata (tratava) as informações que recebe (recebia) via <b>canais de denúncia de irregularidades</b> ? Você entende que a Gestão do Conhecimento pode auxiliar na aplicabilidade deste parâmetro de forma pedagógica? De que maneira?	<b>Programa de Integridade e Compliance</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A Q01 buscou essa informação de forma direta, foi questionada ao entrevistado a existência de conhecimento e implantação do Programa de Integridade, previsto em lei, enquanto as demais questões abordaram o tema de forma indireta, buscando informações sobre pontos do Programa de Integridade e qual a visão e atuação das organizações quanto a esses pontos. A questão Q04 teve o escopo de compreender e verificar como são geridas as informações obtidas no mapa de riscos e se há uma Gestão do Conhecimento obtida com esse acervo de informações. Com a questão Q07, procurou-se obter informações sobre como a organização gerencia o conhecimento obtido nos canais de denúncia e se há uma metodologia para tratamento das violações.

Considerando a questão Q01, todos os entrevistados afirmaram que as empresas possuem um programa de integridade implementado, com um departamento/gerência dedicados ao tema. Além disso, 4 entrevistados mencionaram que há orientações alinhadas com procedimentos internacionais, por serem empresas com perfil de multinacionais.

O Entrevistado 2 esclareceu, inclusive, que além de a organização em que atua possuir uma diretoria que responde pelo *Compliance* no Brasil, há vários comitês para avaliação de procedimentos internos, análise de ocorrências de anomalias, violações de conduta, gestão de riscos, debates sobre dilemas e outros assuntos relacionados à cultura de integridade. Segundo o Entrevistado 2:

Sim. A área de *compliance* reporta para o Comitê de Auditoria do Conselho de Administração da Companhia e administrativamente à Diretoria Jurídica. O Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria realizam as definições estratégicas e prioridades da área, acompanhando o andamento das atividades de forma e avaliam as questões mais estratégicas. Há ainda um **Comitê de Integridade e acompanha os dilemas éticos corriqueiros e a evolução detalhada do plano traçado pelo Comitê de Auditoria**. O apoio da alta liderança fica claro possibilitando a implementação efetiva do programa. Além disso, a empresa é certificada pelo ISO 37.001, que assegura processos adequados na gestão do programa. (Entrevistado 2) grifo nosso.

O Entrevistado 2 acrescenta que no departamento são avaliadas as questões de responsabilidade civil, antitruste, concorrência, anticorrupção e questões relacionadas à proteção de dados.

O Entrevistado 7, ao esclarecer sobre a implementação do programa de *compliance*, cita também uma espécie de certificação criada pelo Instituto Ethos e pela Controladoria-Geral da União (CGU) para avaliar empresas engajadas com práticas de integridade e transparência nas suas relações comerciais. Respondendo a questão Q01, o Entrevistado 7 menciona que:

Sim. A organização inclusive detém o selo Pró Ética já por 4 edições. A implementação ocorreu ao longo de 2016, em módulos (por exemplo, avaliação de riscos primeiro, depois, treinamentos de integridade, em seguida, canal de denúncias, etc., obedecendo os pré-requisitos do antigo Decreto 8.420/15, sendo que ano a ano processos de avaliação e melhoria continua são adotados. (Entrevistado 7).

Comentários de relevância que coincidiram, na questão Q01, foi que 5 dos 7 entrevistados, ou seja, 71,5%, mencionaram que a criação dos programas de *compliance* coincidiram com algum tipo de violação identificado na organização ou com um processo investigatório do poder público.

Com relação à questão Q04, que teve por escopo compreender um pouco mais sobre os desdobramentos do programa de *compliance*, com foco em identificar como a empresa gerencia as informações obtidas no mapeamento dos riscos, as respostas

tiveram certa similaridade. Todos os entrevistados afirmam que as empresas possuem mapa de riscos e gerenciam, de forma criteriosa, com desdobramentos para outros departamentos e têm, ainda, o processo de reavaliações periódicas. Uma percepção muito favorável ao que dispõe ao inciso V do Artigo 57 do Decreto nº 11.129/2022.

O Entrevistado 1 afirmou que a empresa gerencia e trata dos riscos “Avaliando e criando plano de ações, a partir dos riscos identificados, e priorizando-os considerando os fatores de criticidade e probabilidade”. Para o Entrevistado 2, “O mapa de riscos de *compliance* é revisado anualmente, o qual é submetido pela aprovação do conselho de administração, juntamente com os respectivos planos de ação”. O Entrevistado 3 afirmou: “conduzimos o *Compliance Risk Assessment* anual, que é apresentado à alta liderança local e regional e, com base nos resultados, são definidos planos de ação que são testados e monitorados pelo time de *compliance*”.

O Entrevistado 4 discorreu, de forma bem detalhada, sobre o mapeamento de riscos, entretanto, considerando principalmente a fala durante a entrevista, foram mencionados vários dados com identificação da empresa. Sendo assim, para manter a confidencialidade da presente pesquisa, destacou-se apenas o trecho a seguir:

O Grupo da Empresa 4 tem um sistema de *Risk Management* e Controles Internos integrado. Os controles internos (matriz global + controles locais) são testados duas vezes por ano. Deficiências detectadas são monitoradas através de medidas desenvolvidas junto com as áreas responsáveis. Os riscos são monitorados por quartil e reportados para o Governance & Risk Board em qual todos os CFOs e Chief Compliance Officers/Head of GRC participam. (Entrevistado 4).

De qualquer forma, o trecho mencionado já demonstra um nível de maturidade diferenciado e o Entrevistado 4 afirmou que o *knowledge management* é fundamental para o êxito no mapeamento dos riscos.

O Entrevistado 5 apresentou uma diferença entre os demais, pois esclareceu que “a gerência executiva de riscos ficava vinculada à Diretoria Financeira e, por isso, não era administrada pela área de *compliance*”.

O Entrevistado 6 também relatou um mapeamento de riscos muito bem estruturado. Segundo ele:

Uma vez desenhado o Mapa de Riscos, estes eram divididos em famílias. No caso dos Riscos ABC (*Anti-Bribery & Corruption*), estes eram tratados pela área de *Compliance*, através criação de controles e mitigadoras para os riscos prioritários. Para tal, fazia-se necessária a rotina de testes e revisão de processos dentro das áreas denominadas “*red fala*”. (Entrevistado 6).

Na mesma sintonia, o Entrevistado 7 afirmou que "o mapa de riscos é revisto anualmente. Os resultados são discutidos e medidas de mitigação são negociadas com as áreas donas de risco. Além disso, as informações de risco ajudam a modelar treinamentos mais direcionados e recomendações para melhoria de processos".

Com relação à questão Q07, que abordou o tratamento das informações obtidas via canais de denúncia de irregularidades, os Entrevistados também demonstraram um nível significativo de maturidade da gestão das informações obtidas via canal de denúncia, conforme demonstrado no Quadro 14.

**Quadro 14 – Respostas sobre canal de denúncias (Q07)**

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	Os indicadores do canal são um importante termômetro para o desenvolvimento de novos treinamentos e o reforço dos princípios e valores da Cia. Através desses <i>inputs</i> é possível entender quais conceitos devem ser tratados/ reforçados para os colaboradores.
Entrevistado 2	As denúncias recebidas são avaliadas e feita a gestão de consequência de forma efetiva. Há apresentação dos resultados do canal para o CEO e o comitê de auditoria de forma periódica. Dilemas éticos são debatidos no comitê de integridade ou comitê de auditoria, conforme a gravidade.
Entrevistado 3	Temos um procedimento global e um regional complementar relativos aos casos de investigação que devem ser seguidos como padrões da empresa. Sim, entendo que a Gestão do Conhecimento é fundamental para que todos possam realizar a tarefa de maneira adequada e protegendo a companhia
Entrevistado 4	Casos do canal de denúncias e resultados de auditoria fazem parte de uma " <i>lessons learned</i> " projeto para identificar fraquezas e potenciais de melhoramento do programa e da comunicação.
Entrevistado 5	O canal de denúncia era administrado por uma empresa externa, e toda a informação era devidamente tratada. A questão pedagógica foi fortalecida pelo termo de compromisso disciplinar, concebido para os erros de boa-fé. Em tais procedimentos, identificada a boa-fé e, ao mesmo tempo, a falha procedimento, havia a orientação e o arquivamento sem a aplicação de qualquer penalidade.
Entrevistado 6	Através de investigações internas e avaliações pelo Comitê de Ética, formado por representantes do RH, Jurídico, Ética e a área denunciada. A Gestão do Conhecimento pode auxiliar, através de treinamentos, padronizações e ferramentas de inteligência artificial que criam "clusterizações" nas tipificações de denúncia.
Entrevistado 7	A gestão das informações do canal de denúncia é privativa da área de <i>compliance</i> . Essas informações são usadas para planejar treinamentos e gerar informativos seja de caráter gerencial, seja de caráter pedagógico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Sendo assim, levando em consideração a dimensão Programa de integridade e *Compliance*, é possível afirmar que todos os 7 entrevistados, ao responderem as perguntas relacionadas no Quadro 12, discorreram sobre o aparelhamento dos departamentos de integridade e *compliance* bem consolidados, com mapeamento de riscos avançado, com ações de melhorias e um detalhamento dos procedimentos, bem como demonstraram que há uma Gestão do Conhecimento relacionada ao programa de *compliance* e integridade. Demonstraram, inclusive, que existe um tratamento das informações obtidas através do mapeamento de riscos e via canais de denúncia. Destaca-se, ainda, uma prática de gerenciamento do conhecimento com a instituição de comitê de integridade que acompanha os dilemas éticos corriqueiros e a evolução detalhada do plano traçado pelo Comitê de Auditoria.

Essa já foi uma expectativa da pesquisa alcançada, considerando que se tratavam de entrevistados que estão entre os Executivos de *Compliance* mais admirados no Brasil, segundo o Anuário Análise Executivos, e conforme disposto no item 3.3.3 da presente pesquisa, já evidenciada a saturação das informações.

#### 4.2.2. Análise das questões considerando a dimensão da Gestão do Conhecimento

A Gestão do conhecimento é a segunda dimensão analisada no decorrer do questionário, conforme relacionado no Quadro 15. Para a dimensão de Gestão do Conhecimento, as questões tiveram por intuito confirmar se a organização tem, estruturada ou institucionalizada, uma equipe específica para Gestão do Conhecimento, bem como se possui condições de avaliar como é realizado o compartilhamento do conhecimento relacionado ao *compliance* e cultura de integridade, bem como verificar a percepção do profissional na melhoria contínua do programa de integridade frente à Gestão do Conhecimento.

#### Quadro 15 – Dimensão: Gestão do Conhecimento

ITEM	QUESTÃO	DIMENSÃO
Q02	Na organização que atuo (atuei) há (havia) uma equipe designada para promover a Gestão do Conhecimento relacionada ao departamento de integridade e <i>compliance</i> ? Se sim, como é (era) estruturada e quais são (eram) as ferramentas e procedimentos utilizados para esta <b>Gestão do Conhecimento</b> ?	<b>Gestão do Conhecimento</b>

Q05	Na organização que atuo (atuei) há implantado de forma sistêmica treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade? Como a organização busca (buscava) <b>garantir a assimilação dos conhecimentos compartilhados</b> e práticas de integridade? Por exemplo: testes, avaliações periódicas, certificações, etc.	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Q08	Como a organização que atuo (atuava) garante (garantia) o monitoramento contínuo do programa de integridade visando o aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos? Como você percebe a <b>Gestão do Conhecimento</b> inserida nestes contextos?	<b>Gestão do Conhecimento</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com relação à questão 2, também ficou evidenciado um nível alto para a Gestão do Conhecimento, em algumas empresas o conhecimento dos assuntos de *compliance* e cultura de integridade são gerenciados pelos próprios departamentos de *compliance*. Dos 7 entrevistados, 5 afirmaram que a gestão do conhecimento de *compliance* é gerada pelo próprio departamento de *compliance*. O Entrevistado 5 mencionou que há uma gerência especializada para disseminação da cultura de integridade, e o Entrevistado 6 mencionou, inclusive, a utilização de ferramentas com empresas prestadoras de serviço, conforme se demonstra no Quadro 16.

#### Quadro 16 – Respostas sobre Gestão do Conhecimento

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	A <b>Gestão do Conhecimento</b> é tratada dentro da estrutura da equipe de <b>Compliance</b> , que cuida do aculturação e treinamento dos colaboradores.
Entrevistado 2	A equipe de <i>compliance</i> conta com o apoio de diversas áreas da companhia na <b>Gestão do Conhecimento relacionado a compliance</b> , incluindo a Universidade da Empresa 2, Recursos Humanos e Comunicação. Sendo certificada pela ISO 37.001, há inúmeros controles para assegurar a gestão das políticas, assim como treinamento e divulgação, com o objetivo de desenvolver uma cultura de integridade.
Entrevistado 3	Sim, temos um departamento global estruturado com base nos pilares do programa, reportando ao SVP de <i>Sustainability</i> e com linha direta ao CEO e ao Comitê Global de Auditoria. Somos divididos mundialmente em regiões e no caso das Américas, temos uma estrutura regional que reporta à estrutura global de <i>compliance</i> , portanto independente do negócio
Entrevistado 4	O programa de <i>Compliance</i> e Integridade é uniformizado e global. Assim, a <b>gestão de conhecimento</b> está sendo feito centralmente no País X com uma ferramenta digital que todos os colaboradores do GRC podem acessar e colaborar - incluindo material de treinamentos, <i>case studies</i> , desenvolvimento regulatório dos diferentes países, artigos etc.

Entrevistado 5	Sim, há uma <b>gerência especializada</b> que se utilizava de cursos, seminários, treinamentos e vídeos institucionais de disseminação da cultura da integridade.
Entrevistado 6	Sim. A área tinha orçamento e autonomia funcional próprias, utilizando ferramentas de gestão de riscos, gestão de processos e controles internos. A <b>Gestão do Conhecimento</b> seguia os ditames da Empresa 6 e armazenava dados em Sistemas Proprietários e outras ferramentas terceirizadas junto a prestadoras de serviço.
Entrevistado 7	A própria área de <b>compliance dispõe de equipe dedicada (não exclusivamente) para atuar na Gestão do Conhecimento</b> dos temas de <i>compliance</i> . Essa equipe conta com o apoio da equipe de treinamento do RH. Como ferramentas, temos um sistema de Gestão de treinamentos global e também utilizamos o próprio TEAMS, principalmente após a pandemia, para disseminar conhecimento. Também realizamos webinars e comunicação escrita através de veículos de comunicação da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) – grifo nosso

A questão Q05 tem uma relação com as demais questões, porém, a intenção foi de identificar as evidências, para verificar se o conhecimento compartilhado está sendo assimilado. É compreensível que, talvez, não seja possível garantir a assimilação do conhecimento, mas o intuito do questionamento foi para buscar verificar como a Gestão do Conhecimento e as práticas de *compliance* são testadas.

O Entrevistado 1 afirmou que há, na Empresa 1, uma “Ferramenta própria para treinamento que permitem a avaliação do colaborador. Utilizamos também gamificação para aumentar o engajamento”. O Entrevistado 2 afirmou que “A Empresa 2 aplica testes de resiliência a questões de integridade, assim como testes para verificação de assimilação de treinamentos, além de treinamentos presenciais e comunicações relativas a questões que levantem mais dúvidas”.

O Entrevistado 3, por sua vez, mencionou uma ferramenta que mede a realização dos treinamentos e que estes “finalizam com testes para obtenção de certificação e temos KPIs para acompanhar a quantidade de funcionários que fizeram o curso e os líderes fazem acompanhamento direto”. Percebe-se, assim, que os gerentes, dessa forma, têm a possibilidade de monitorar como está o desenvolvimento da equipe, inclusive em comparação com outros departamentos.

O Entrevistado 4 afirmou que “A empresa tem um cronograma de treinamentos (presencial e online) que seguem um "*risk based approach*". Existe um processo de escalação para os não participantes e testes nos treinamentos *online*. Todo participante recebe um certificado”.

O Entrevistado 5 mencionou também uma curiosidade, ou seja, o teste por amostragem, para verificar a absorção do conhecimento pela *equipe*. Ainda segundo o Entrevistado 5, a assimilação do conhecimento sobre as práticas de integridade é realizada:

Por uma pesquisa de absorção da cultura de integridade, a qual era aplicada aos colaboradores, por amostragem, de três em três meses, ou seja, com uma regularidade e periodicidade, fortalecendo o fomento e manutenção do conhecimento sobre integridade. (Entrevistado 5)

Destaca-se, para essa questão, os comentários do Entrevistado 7, ao informar que a Empresa 7 avalia o grau de conhecimento de *compliance* para progressão na carreira:

Temos treinamentos e comunicações de integridade de forma sistêmica. Realizamos testes para aferir o conhecimento. **No caso de avaliação para promoção para cargos de liderança, analisamos o grau de conhecimento do candidato em relação a temas de *compliance***, principalmente relacionados com o combate à corrupção. (Entrevistado 7, grifo nosso).

Com relação à questão Q08, os Entrevistados reconheceram a Gestão do Conhecimento inserida no contexto do aperfeiçoamento do programa de integridade, e destacam-se os comentários do Entrevistado 6 e do Entrevistado 7:

A Gestão do Conhecimento é importante em todas as fases, no entanto, deve-se lembrar que o que se convencionou chamar de área "*compliance*" no Brasil, nada mais é que uma área de gestão de riscos da família ABC. Portanto, a Gestão do Conhecimento deve servir à gestão de riscos e não ser um fim em si mesmo. Da mesma forma, os programas de *compliance* no Brasil estão muito voltados para a parte punitiva e são pouco eficientes na parte preventiva. Assim, a Gestão do Conhecimento deve focar-se especialmente na parte preventiva da gestão de riscos ABC que, além de mais barata, é mais eficiente. (Entrevistado 6).

O programa é monitorado internamente (auditoria interna e Conselho) e externamente (auditoria externa, Pró Ética). **A Gestão do Conhecimento é parte integrante do monitoramento pois fornece as informações e insights necessários para análise de tendências, gestão de treinamentos e solução de consultas, avaliação de fornecedores, etc.** A gestão das informações permite ainda reavaliar e redesenhar processos buscando o aperfeiçoamento contínuo. (Entrevistado 7) grifo nosso.

Ao se referir à terminologia de "Riscos da Família ABC", o Entrevistado 7 estava fazendo remissão ao processo de gestão de riscos proposto pelo Método ABC, que é

similar ao proposto pela ISO 31000 e se estrutura em cinco etapas sequenciais: estabelecimento do contexto, identificação de riscos, análise de riscos, avaliação de riscos e tratamento dos riscos.

#### 4.2.3 Análise das respostas na dimensão da Efetividade da Cultura de Integridade

Para finalizar a análise das respostas, o grupo de questões relacionadas à dimensão “efetividade da cultura de integridade” (Quadro 17) teve como propósito compreender se há uma relação entre a Gestão do Conhecimento e a Cultura de Integridade, confirmar se há ações concretas para garantir a Gestão do Conhecimento, bem como verificar como o especialista entende que a Gestão do Conhecimento aplicada nas áreas de *compliance* e integridade pode contribuir para a efetividade da cultura de integridade.

**Quadro 17 – Dimensão: Efetividade da Cultura de Integridade**

ITEM	QUESTÃO	DIMENSÃO
Q03	Como a organização que atuo (atuei) fomenta (fomentava) a <b>cultura de integridade considerando o compartilhamento do conhecimento</b> , padrões de conduta, código de ética, políticas, diretrizes e procedimentos de integridade no ambiente organizacional?	Efetividade da Cultura de Integridade
Q06	Como a organização que atuo (atuava) garante (garantia) o <b>constante aprimoramento</b> e a adaptação do programa de <i>compliance</i> , visando garantir sua <b>efetividade da cultura de integridade</b> ?	Efetividade da Cultura de Integridade
Q09	Como especialista na área de <i>compliance</i> você entende ser possível garantir a efetividade dos Programas de Integridade sem a prática de Gestão do Conhecimento (institucionalizada ou não)? Qual a sua percepção sobre o papel da <b>Gestão do Conhecimento na efetividade da Cultura de Integridade no ambiente corporativo</b> ? Quais são os indícios de sua resposta?	Efetividade da Cultura de Integridade

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com relação à questão Q03, os 7 entrevistados mencionaram os treinamentos regulares e eventos maiores na organização, para o melhor detalhamento das práticas de promovem o *compliance* e a cultura da integridade. O Entrevistado 3 afirma, por exemplo, que o compartilhamento pode se dar “por meio de campanhas de comunicação, treinamento regulares, divulgação nos canais internos de comunicação, celebração do *Ethics Day* anualmente e outras atividades que variam de país a país”.

Um procedimento destaque para a dimensão de Efetividade da Cultura de integridade foi a resposta do Entrevistado 4, ao afirmar que:

Uma das tarefas mais importantes do GRC é o trabalho preventivo através da comunicação e treinamentos de todos os empregados. Os treinamentos seguem um "*risk based approach*" e incluem treinamentos presenciais e online. Estes treinamentos cobrem os tópicos clássicos (AML, Anti-Corrupção etc), mas também *Code of Conduct*, Direitos Humanos, Atuação com Funcionários Públicos etc. Além disso, o GRC segue um plano de comunicação e tem fóruns de diálogos com os empregados (exemplo: GRC 60.10 – um encontro com o GRC por 60 minutos com 10 colaboradores de departamentos diversos para discutir assuntos GRC ou somente tirar dúvidas).(Entrevistado 4).

Durante a entrevista, o Entrevistado 4 esclareceu que a GRC – Governança, Riscos e *Compliance* – tem adotado uma prática de realizar reuniões aleatórias de 60 minutos, com 10 empregados de departamentos diferentes da organização, para discutir assuntos diversos e principalmente para ouvir os colaboradores. Segundo o entrevistado, essa prática tem ajudado a identificar riscos e a compreender demandas e dilemas dos colaboradores.

Com relação à questão Q06, que teve como fulcro avaliar o constante aprimoramento, todos os entrevistados apontaram ações e afirmações que as empresas nas quais atuam têm em compromisso com o constante aprimoramento dos programas de integridade e *compliance*. Entretanto, destaca-se a afirmação do Entrevistado 3, de que adicionalmente às ações de melhorias contínuas, adotam planos de ação especiais para os casos de investigação e atualização normativa. Segundo o Entrevistado 3, “além do monitoramento dos planos de ação definidos por meio do *Risk Assessment*, também se definem planos de ação decorrentes de casos de investigação; além disso, novas atualizações de legislações são implementadas”

Outro ponto de destaque foi o mencionado pelo Entrevistado 7, ao informar que na Empresa 7 é realizada a “análise da avaliação de riscos, das denúncias recebidas, *benchmarking* de melhores práticas com outras companhias e auditoria externa do programa de integridade”. O estudo das melhores práticas, conhecido como *benchmarking*, se torna uma ferramenta muito relevante na melhoria contínua dos processos.

O Entrevistado 3, ao responder à questão Q06, fez remissão a questões anteriores, que geraram uma pesquisa interna na empresa, e este afirma que, “coletados os dados da pesquisa acima, eram identificados os pontos de fraqueza

material e, em relação a estes, eram realizados os investimentos e alocados homens-hora para o aprimoramento do sistema de integridade”. Em outras palavras, o constante aprimoramento está relacionado também com a identificação das fraquezas internas e ações, para superar os desafios e propor melhoria das mesmas.

A questão Q09 faz uma provocação particular ao entrevistado, à medida que o questiona sobre o papel da Gestão do Conhecimento na efetividade da cultura de integridade no ambiente corporativo. Dos 7 entrevistados, 6 se posicionaram de forma muito categórica, afirmando que a Gestão do Conhecimento tem uma função relevante na condução dos programas de cultura de integridade e *compliance*. Tão grande a relevância dessa percepção, que optamos por transcrever as respostas dos Entrevistados no Quadro 18.

#### Quadro 18 – Respostas sobre Gestão do Conhecimento e cultura de integridade

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	A <b>Gestão do Conhecimento é o coração do programa</b> , este somente é efetivo se cada colaborador entender seu papel e desempenhá-lo no dia-a-dia, recorrendo à equipe de <i>Compliance</i> sempre que necessário.
Entrevistado 2	A <b>Gestão do Conhecimento é essencial para assegurar uma cultura de integridade efetiva.</b>
Entrevistado 3	Entendo que não. <b>A abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar</b> todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos bem como o treinamento constante dos funcionários sobre tais informações é parte integrante e primordial de um programa de <i>compliance</i>
Entrevistado 4	A <b>gestão de conhecimento é um pilar significativo de melhoramentos</b> , e assim, aumento de efetividade do programa de integridade e <i>compliance</i> . Esta área ainda pode ser muito mais aproveitada e profissionalizada - por exemplo através de ferramentas digitais.
Entrevistado 5	A transposição do <i>compliance</i> clássico para os sistemas de integridade é hoje uma realidade no ambiente corporativo dos países mais desenvolvidos do mundo e, por isso, a partir de regramentos oriundos da OCDE e do Fórum Econômico Mundial, as empresas tem procurado valorizar aquilo que é certo, por questões reputacionais, e não apenas e tão-somente evitar o que é errado.
Entrevistado 6	Entendo que a áreas de Gestão de Conhecimento é bastante relevante, mas sua função é marginal e instrumental. Cultura de <i>Compliance</i> se faz com símbolos, comportamentos e sistemas. <b>A Gestão do Conhecimento pode implementar sistemas que reforcem a cultura de integridade (especialmente a preventiva)</b> . No entanto, deve se ter uma atenção sobre a forma de se servir a este sistema, não transformado os atributos assessorios em principais.

Entrevistado 7	<p><b>Não é possível garantir a efetividade de um programa de integridade sem Gestão do Conhecimento.</b> O volume de informações geradas nos processos é muito grande e de naturezas diversas. A correta análise e cruzamento de informações permite identificar características importantes da cultura organizacional, inclusive medindo a eficiência de ações que são tomadas. No nosso caso temos a pesquisa de ética, que realizamos a cada dois anos, onde temos percebido a evolução de vários indicadores de integridade, como o grau de conhecimento dos colaboradores do Código de Ética, a facilidade de acesso à área de <i>compliance</i>, a visão dos empregados em relação à sua liderança em termos de temas de ética e integridade, etc.</p>
----------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) – grifo nosso.

Dos 7 entrevistados, 4 deles esclareceram que a Gestão do Conhecimento tem uma função importante para a promoção da cultura e integridade, que os indícios já haviam sido apresentados em questões anteriores, mas que, de fato, a Gestão do Conhecimento tem uma relação direta com a eficiência e a eficácia dos programas de integridade e *compliance*. Ressalta-se que no Quadro 17 foi destacado, em negrito, em 6 das 7 respostas as expressões relacionadas à Gestão do Conhecimento e cultura de integridade.

Ao discutir a respeito da Q09, durante a entrevista, o Entrevistado nº 6 salientou que “a Gestão do Conhecimento possui um papel estratégico tanto na governança quanto na cultura de integridade, fazendo vínculo entre símbolos, comportamento e sistema.” No mesmo sentido, o Entrevistado 3 reforçou que “a Gestão do Conhecimento tem um papel estratégico na manutenção dos controles e da cultura corporativa, é preciso começar pela cultura”. Ainda sobre a questão estratégica e essencial da Gestão do Conhecimento, o Entrevistado 3 afirmou que:

A efetividade vem muito na medida que se conheça da necessidade dos treinamentos e que as pessoas entendam os treinamentos que elas precisam fazer. A relevância daquela cultura, daquela conduta para a empresa, precisa ter comprovação, daquela obrigação feita, seja a obrigação de treinar seja a obrigação contábil, financeira, o atendimento a um cliente, um treinamento de um terceiro, uma checagem num *due diligence*. Tudo isso precisa da comprovação dessas obrigações, na medida em que eu consigo comprovar, eu preciso fazer a gestão da guarda desses documentos, então o que eu guardo? Por quanto tempo? Em que ambiente que vou guardar? Pode ser físico, pode ser eletrônico? Passado quanto tempo que eu posso descartar? Pois não vou ficar guardando tudo o tempo todo. Isso tudo é muito importante que faça uma gestão adequada dessas informações, né? E da guarda desses documentos para efetividade do programa. É importante também medir para conseguir fazer uma melhoria contínua (Entrevistado 3).

Durante a entrevista, o Entrevistado 7 ressalta que “assegurar a eficiência de um programa de *compliance* ainda é um buraco negro na ciência”. Segundo ele, a

Gestão do Conhecimento “facilita o trabalho para assegurar um programa de *compliance* que melhora o ambiente de trabalho, para ser um ambiente aberto, onde as pessoas não tenham medo de falar com os gestores” e possam também reportar aos hierarquicamente superiores, além de “usar o canal de denúncia e ser um ambiente em que as pessoas realmente gostem de trabalhar, em que as pessoas veem um propósito, veem uma honestidade, veem uma confiança nas instituições”. O entrevistado 7 afirmou categoricamente que O “*knowledge management* é um pilar bastante importante, que precisa ou deve ser muito melhor estruturado e organizado pelas empresas, especialmente pelas empresas grandes”.

Após análise das respostas obtidas nos questionários, perante as dimensões apontadas por este estudo, foi possível identificar evidências e informações importantes e fundamentais para a conclusão deste estudo. Tais conclusões serão abordadas no Tópico 4.4 a seguir.

### 4.3. Conclusão dos Resultados

Antes de apresentar a conclusão dos resultados obtidos a partir da análise minuciosa das respostas do questionário, feita no Tópico 4.3, é importante apresentar algumas considerações sobre os objetivos específicos da pesquisa de forma sintética, conforme demonstra o Quadro 19.

**Quadro 19 – Considerações acerca dos objetivos da pesquisa**

Objetivos Específicos	Síntese das conclusões
a) Identificar na literatura a relação entre Gestão do Conhecimento e Cultura de Integridade;	Após o estudo da parte conceitual sobre cultura, integridade, <i>compliance</i> e Gestão do Conhecimento (Tópicos 2.1 e 2.2), foi realizada uma pesquisa bibliométrica, na qual foi possível verificar que se trata de um tema muito recente, com lacuna na literatura e poucas publicações específicas sobre esse assunto (Tópico 2.3). Pode-se afirmar, inclusive, que nos trabalhos identificados não há um foco para relacionar cultura de integridade, <i>compliance</i> e Gestão do Conhecimento.

<p>b) Analisar a legislação e normativa brasileira que determinam ações e recomendações de implementação de programas de integridade;</p>	<p>Há um arcabouço de dispositivos legais no Brasil que abordam a anticorrupção (Tópico 2.4), e o programa de integridade é bem delimitado no art. 56 do Decreto nº 11.129/2022, que dispõe que, no âmbito de uma pessoa jurídica, o programa de integridade (Tópico 2.5.1) consiste 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 (Quadro 7), que são os parâmetros para o programa de integridade.</p>
<p>c) Examinar os parâmetros do programa de integridade definidos na legislação brasileira e sua relação com a Gestão do Conhecimento.</p>	<p>Considerando que a Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico, que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, e estimular a conversão do conhecimento. (ROSSATO, 2002), percebeu-se que os parâmetros dos programas de integridade e <i>compliance</i>, bem como seus pilares, estão em consonância com o processo de Gestão do Conhecimento; à medida que é preciso mais do que estabelecer os parâmetros, é preciso internalizá-los. (Tópico 2.5)</p>
<p>d) Verificar com especialistas em <i>compliance</i> qual o papel da Gestão do Conhecimento para fomento e manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional.</p>	<p>Com a realização das entrevistas semiestruturadas, foi possível obter evidências e informações contundentes, junto aos profissionais, de que não é possível a efetividade da cultura de integridade sem uma Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento tem um papel estratégico e essencial, colaborando para assegurar a cultura de integridade de forma mais efetiva (Tópicos 4.1, 4.2, 4.3)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Percebe-se, com a síntese exposta no Quadro 18, que os objetivos específicos foram concluídos. Porém, mais especificamente com relação ao objetivo específico “d”, cabe aqui uma consideração mais detalhada sobre sua conclusão.

Considerando as respostas, comentários e depoimentos obtidos com a realização das entrevistas semiestruturadas e a análise descritos no Tópico 4.3 do presente estudo, foi possível identificar evidências e informações necessárias para o cumprimento do objetivo (d) indicado no Tópico 1.1.2, qual seja, “verificar com especialistas qual o papel da Gestão do Conhecimento para fomento e manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional”.

Sobre a dimensão do Programa de integridade e *compliance*, foi possível constatar, a partir das respostas, que 100% dos entrevistados indicaram que a organização em que trabalham ou trabalharam possuíam departamentos de integridade e *compliance* definidos, todos eles com a implementação de mapa de riscos, canais de denúncia e outras ações pertinentes ao Programa de Integridade, previstas no Decreto nº 11.129/2022.

No que diz respeito à dimensão da Gestão do Conhecimento, ficou evidenciado que, na maioria das empresas, não há um departamento específico para a Gestão do Conhecimento, sendo essa atividade normalmente gerida pelo próprio departamento de *compliance*. Foi possível perceber também, pelas respostas, que a maior parte dos Entrevistados possui um amplo conhecimento sobre os processos ligados à Gestão do Conhecimento.

Já no que se refere à dimensão da efetividade da cultura de integridade, cabe destacar melhor as conclusões, uma vez que essa dimensão corresponde ao agrupamento que melhor contribui para o item “d” dos objetivos específicos do presente estudo, citados no Tópico 1.1.2.

Foi possível obter, a partir da entrevista de 7 executivos em *compliance* com destaque nacional, conforme lista apresentada no Tópico 3.3.3.1, que dispôs sobre a escolha da população e amostra, de forma segura, informações contundentes junto aos profissionais, de que não é possível a efetividade da cultura de integridade sem uma Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento, conforme se constatou pelas entrevistas relacionadas, tem um papel fundamental de assegurar a promoção e desenvolvimento de uma cultura de integridade de forma mais efetiva.

Considerando o posicionamento do Entrevistado 3, do Entrevistado 6 e do Entrevistado 7, os mesmos argumentaram de forma direta e literal que a Gestão do Conhecimento tem um o papel estratégico na efetividade da cultura de integridade. Os demais Entrevistados corroboraram com a afirmativa, porém, utilizaram outras expressões de similar conotação (importante, pilar, essencial...). Tais considerações dos Entrevistados sobre o papel estratégico da Gestão do Conhecimento possuem uma ligação com o posicionamento de autores como Rossato (2002) e Easterby-Smith e Lyles (2003), conforme já apresentado no Quadro 5, que defendem o papel estratégico da Gestão do Conhecimento.

Assim, fica compreendido que o papel da Gestão do Conhecimento é estratégico e essencial para a efetividade da cultura de integridade no ambiente organizacional. Essa evidência pode ser comprovada principalmente considerando as repostas da questão Q09, compiladas no Quadro 17, e comentários adicionais formalizados durante a entrevista, constantes no Tópico 4.3.1, no qual destacamos, mais uma vez, os seguintes posicionamentos:

A Gestão do Conhecimento é o coração do programa (...) - Entrevistado 1;

A Gestão do Conhecimento é essencial para assegurar uma cultura de integridade efetiva (...) - Entrevistado 2;

A abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos (...) é parte integrante e primordial de um programa de *compliance* - Entrevistado 3;

A gestão de conhecimento é um pilar significante de melhoramentos, e assim, aumento de efetividade do programa de integridade e *compliance* (...) - Entrevistado 4;

A Gestão do Conhecimento pode implementar sistemas que reforcem a cultura de integridade (especialmente a preventiva). A Gestão do Conhecimento possui um papel estratégico tanto na governança, quanto na cultura de integridade, fazendo vínculo entre símbolos, comportamento e sistema - Entrevistado 6;

Não é possível garantir a efetividade de um programa de integridade sem Gestão do Conhecimento. - Entrevistado 7.

Considerando o alcance da similaridade das respostas, verifica-se que esta pesquisa propôs um modelo de estudo válido e confiável. A transcrição das respostas dos Entrevistados em toda apresentação de resultados demonstra a importância da Gestão do Conhecimento nos departamentos de *compliance* e integridade.

Diante de todo esse contexto de resultados apresentados na pesquisa, a questão norteadora da pesquisa foi respondida, considerando **a literatura, a normativa** e a **percepção dos respondentes**, cumprindo com os requisitos de relevância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A corrupção tem produzido efeitos nefastos à sociedade, no aspecto social, político, econômico e ambiental, dentre tantos outros, e a cultura de integridade passa a ser fundamental para perenidade das organizações e principalmente para garantir ações voltadas à responsabilidade social e à conduta ética nos atos do setor privado, gestão das estatais e na própria condução da administração pública. É preciso promover debates institucionais, produção de conhecimento, conscientização e comprometimento de empresas e governos para a adoção das melhores práticas de integridade.

Nessa perspectiva, a problemática apresentada para a presente pesquisa foi: Como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para efetividade de uma cultura de integridade?

Para auxiliar neste trabalho, a metodologia de pesquisa empreendida foi de natureza exploratória-descritiva, de abordagem qualitativa, com emprego da técnica de bibliometria, pesquisa bibliográfica e levantamento (*Survey*). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 7 dos executivos de *compliance* mais admirados, segundo o Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros das maiores empresas do Brasil– Anos 2020, 2021 e 2022.

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para efetividade de uma cultura de integridade no ambiente organizacional. A inquietação do referido questionamento foi estimulada pelo forte intuito em problematizar e promover reflexões acerca da confiabilidade e realidade dos programas de integridade e *compliance* na seara corporativa, direcionado inclusive pela normativa brasileira, mais especificamente na Lei Anticorrupção nº 12.846/2013 e no Decreto nº 11.129/2022. Esse movimento pela conformidade, pela ética e pela responsabilidade social, que está na pauta dos debates mundiais, tem tomado proposições cada vez mais relevantes e é fundamental o desenvolvimento de estudos acadêmicos nessa temática.

Para atingir o objetivo geral, alguns objetivos específicos foram criados: a) Identificar, na literatura, a relação entre Gestão do Conhecimento e Cultura de Integridade; b) Analisar a legislação e normativa brasileira que determinam ações e recomendações de implementação de programas de integridade; c) Examinar os parâmetros do programa de integridade definidos na legislação brasileira e sua

relação com a Gestão do Conhecimento; d) Verificar com especialistas em *compliance* qual o papel da Gestão do Conhecimento para fomento e manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional. A síntese das conclusões dos objetivos específicos foi apresentada no Tópico 4.4 e Quadro 18, oportunidade em que foi possível apresentar as etapas da pesquisa, na sequência de execução, relacionando o objeto do trabalho com suas particularidades, possibilitando, assim, consolidar os elementos fundamentais que sustentaram a melhor compreensão da problemática da pesquisa.

Após o estudo da parte conceitual sobre cultura, integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento (Tópicos 2.1 e 2.2), foi realizada uma pesquisa bibliométrica, na qual foi possível verificar que se trata de um tema muito recente, com lacuna na literatura e poucas publicações específicas sobre esse assunto (Tópico 2.3). Pode-se afirmar, inclusive, que nos trabalhos identificados não há um foco para relacionar cultura de integridade, *compliance* e Gestão do Conhecimento.

Há um arcabouço de dispositivos legais no Brasil que abordam a anticorrupção (Tópico 2.4), e o programa de integridade é bem delimitado no art. 56 do Decreto nº 11.129/2022, dispondo que no âmbito de uma pessoa jurídica, o programa de integridade (Tópico 2.5.1) consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, gestão adequada dos riscos, comprometimento da alta direção, treinamentos, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, medidas disciplinares, políticas e diretrizes e procedimentos específicos para prevenir fraudes (Quadro 7), que são, de forma sintetizada, os parâmetros para o programa de integridade.

Assim, partindo do pressuposto de que a mera implementação dos programas de integridade e *compliance* não implica diretamente na promoção da uma cultura de integridade, a efetividade desses programas depende de uma estratégia sistematizada para instigar o comprometimento ético no ambiente organizacional.

Nesse sentido, a compreensão do que vem a ser a Gestão do Conhecimento e a sua relação com cultura organizacional se torna essencial, pois a cultura tem como premissa basilar o compartilhamento do conhecimento. Assim, com a efetividade de processos organizacionais de promoção de valores e pilares, como é o caso dos programas de integridade e *compliance*, a Gestão do Conhecimento torna-se elemento central do desenvolvimento da organização. Dessa forma, compreender a

relevância da Gestão do Conhecimento, institucionalizada ou não, faz-se necessário no fomento e manutenção de uma cultura de integridade mais efetiva.

E por que é importante compreender a relevância da cultura de integridade que seja efetiva? Ao longo da pesquisa, foram apresentadas algumas evidências de problemas, não só nacionais, mas de ordem mundial. No início do trabalho, foram apresentados importantes estudos sobre a corrupção no mundo, como o *Exporting Corruption 2022* e o Relatório do Índice da Percepção da Corrupção 2022, ambos produzidos pela Transparência Internacional, organização sem fins lucrativos que tem por missão acabar com a corrupção e promover a transparência e a integridade em todos os níveis e em todos os setores da sociedade, que avalia anualmente a percepção de corrupção em 180 países e territórios. Apesar de não serem aqui profundamente estudados, esses documentos serviram de fundamento para a presente pesquisa, no sentido de comprovar o quanto a situação da corrupção ainda é grave no mundo.

Constatar através de estudos, como é caso deste relatório, que o nível de percepção da corrupção do Brasil é baixo, inclusive menor que a média das Américas, é constatar que há um problema no processo de internalização do próprio conceito de corrupção e de toda sua abrangência. Ora, se o índice mede a capacidade de um país de perceber atos corruptivos nas atitudes e processos de vários setores das organizações, é evidente que há uma falha no processo de conhecimento, de aprendizagem e de internalização dos preceitos éticos e de comportamento.

Outro estudo também citado como fundamento da fragilidade da conformidade no Brasil foi a pesquisa promovida pela KPMG, em 2021, que avaliou os níveis de maturidade das empresas brasileiras no Programa de Ética e *Compliance*. Na referida pesquisa, que definiu níveis de maturidade entre 1 e 5, foi possível identificar, na Figura 10, que os setores das empresas brasileiras estão posicionados entre os níveis 2 (que corresponde à Sustentável) e 3 (que corresponde à Maduro), tendo evidentes oportunidades de melhorias para avançar aos níveis de Integrado e Avançado.

Em síntese, considerando os citados estudos, o Brasil está classificado no Índice de Percepção da Corrupção em situação alarmante e nível de maturidade intermediário no Programa de Ética e *Compliance*. Nesse sentido, há um vasto caminho para melhorias, o que justifica a relevância da melhor utilização da Gestão do Conhecimento no ambiente corporativo.

Com a realização das entrevistas semiestruturadas, também foi possível obter evidências e informações contundentes, junto aos profissionais, de que não é possível a efetividade da cultura de integridade sem uma Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento tem um papel estratégico e essencial, colaborando para assegurar a cultura de integridade de forma mais efetiva (Tópicos 4.1, 4.2, 4.3)

Por esses motivos, são imprescindíveis estudos teóricos e empíricos, com o fulcro de problematizar e compreender a importância da cultura de integridade nas organizações e como a Gestão do Conhecimento passa a ser fundamental para efetividade dos parâmetros dos programas de integridade.

Considerando que, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a transformação do conhecimento tácito em explícito se dá por um processo individual de conversão baseado nas etapas de combinação, internalização, socialização e externalização do conhecimento (Figura 4), pode-se aferir que, no ambiente organizacional, é a Gestão do Conhecimento que servirá de ferramenta sistêmica para auxiliar na criação, identificação, organização, disseminação, utilização e proteção de tal conhecimento, de forma mais significativa dentro do ambiente corporativo (ADAIR; MURRAY, 1996).

Assim, considerando que a Gestão do Conhecimento é um processo estratégico, contínuo e dinâmico, que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, e estimular a conversão do conhecimento (ROSSATO, 2002), percebe-se que os parâmetros dos programas de integridade e *compliance*, bem como seus pilares, estão em consonância com o processo de Gestão do Conhecimento, à medida que é preciso mais do que estabelecer os parâmetros; é preciso internalizá-los (Tópico 2.5). Nesse sentido, sugere-se que as etapas do processo de Gestão do Conhecimento (aquisição, armazenamento, distribuição e utilização – Figura 5) sejam aplicadas em cada um dos parâmetros ou outros procedimentos específicos, como forma de contribuir na efetividade da cultura de integridade nas organizações, avaliando a implementação do programa de integridade e *compliance*, com a inserção de um comitê de Gestão do Conhecimento para o planejamento do programa, conforme sugerido no esboço indicando no Apêndice D.

Portanto, com base na situação precária do Brasil, frente aos estudos de percepção da corrupção e de nível de maturidade em *compliance*, a partir de toda fundamentação teórica apresentada neste estudo e da pesquisa de campo realizada, conclui-se que a Gestão do Conhecimento, a partir de seus processos de aquisição,

armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento (Figura 5), ocupa lugar de destaque na solidificação do conhecimento sobre os valores, práticas, sistemas, informações, ou seja, de todos os parâmetros que os programas de integridade necessitam para ser efetivos (Tópico 2.2). Em outras palavras, a Gestão do Conhecimento se apresenta como uma ferramenta estratégica, na medida em que auxilia na concretização dos parâmetros definidos pela legislação no Brasil, fortalecendo, assim, os pilares da integridade e *compliance*, o que resultará em melhores resultados nas futuras pesquisas que medem o grau de maturidade, bem como as que avaliam o índice de percepção da corrupção no Brasil e no mundo.

Levando em consideração o papel estratégico da Gestão do Conhecimento, ela pode contribuir em vários aspectos, mas principalmente como ferramenta instrumental e essencial, sistematizando a inter-relação entre os parâmetros de integridade com a efetividade da cultura de integridade no ambiente organizacional.

Além desses e outros critérios de medição, relatórios e KPI's que possam medir denúncias na polícia federal, número de processos judiciais, montante de condenações etc., almeja-se que as reflexões aqui propostas enriqueçam, de alguma forma, o debate sobre *compliance*, para uma era da integridade (LUCAS, 2020), para estimular a sociedade e as instituições a exercerem seu papel na luta contra a força destrutiva da corrupção, que gera injustiça e desigualdade (TRANSPARENCIA INTERNACIONAL, 2022), e para que, no exercício da cidadania, todos se sintam responsáveis pelo combate a corrupção, motivados pelas melhores práticas de condutas éticas, com o propósito de paz espiritual e partilha numa sociedade livre, justa e solidária, que visa ao estabelecimento da justiça social e à realização dos direitos fundamentais, com fulcro na dignidade da pessoa humana

Nos próximos tópicos, foram apresentadas as contribuições e limitações da pesquisa, assim como as sugestões para trabalhos futuros.

## 5.1. Contribuições

Considerando as informações e reflexões obtidas com a presente pesquisa e o aspecto teórico e empírico avaliado, destacam-se as seguintes contribuições:

- A percepção ainda mais consistente de que a corrupção é destrutiva e de que tanto as organizações privadas quanto o poder público precisam

desenvolver ações para promoção de uma cultura de integridade consolidada.

- A identificação de que os dispositivos normativos no Brasil apresentam um detalhamento dos parâmetros para implementação de um programa de integridade, mas que só o aparelhamento não seria suficiente para garantir uma efetividade.
- A compreensão de que a Gestão do Conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de melhorias na implementação dos programas de *compliance*, e basilar para promoção da cultura de integridade em uma organização, tornando-se, assim, a estratégia sistematizada no ambiente organizacional.
- A constatação, com base nas entrevistas semiestruturadas, de que as práticas de cultura de integridade devem ser promovidas em toda a empresa, considerando vários departamentos internos e com a realização de debates promovidos por comitês internos e envolvimento de todos os colaboradores e *stakeholders*.
- A importância de que a organização tem a obrigação legal na promoção e incentivos dos comportamentos éticos para os colaboradores diretos e indiretos da organização e da sociedade na qual a empresa está inserida, em vários aspectos: tributários, sociais, ambientais, de combate a corrupção, sob pena de responder criminalmente por omissões impróprias, inclusive com condenações da alta direção.

## 5.2. Limitações

Apesar de o presente estudo fundamentar que Gestão do Conhecimento contribui para a efetividade dos programas de integridade e *compliance*, não foi possível defender a garantia da plenitude dessa efetividade, uma vez que o conhecimento é pessoal, ou seja, a combinação, a internalização, a socialização e a externalização (Figura 4) são particulares para cada ser humano, que, inclusive, está sujeito às interferências e influências de outros ambientes e experiências de vida.

Pelo fato de ter sido utilizada uma amostragem restrita ao *ranking* dos executivos de *compliance* mais admirados, segundo o Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros das maiores empresas do Brasil nos anos 2020, 2021 e 2022,

os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados para todo tipo de empresa, mas a pesquisa será um direcionador para a adoção das melhores práticas de Gestão do Conhecimento e cultura de integridade.

Outra questão relevante foi o número de entrevistados que atuam como *compliance officer*. Apesar de os profissionais atuarem com domínio a respeito do tema *compliance* e cultura de integridade, e de demonstrarem práticas eficientes sobre a Gestão do Conhecimento, as empresas nas quais atuam ou atuaram não têm departamento de Gestão do Conhecimento institucionalizado. A Gestão do Conhecimento a respeito dos programas de integridade e *compliance* é realizada pelos departamentos de *compliance* em 85,7% das empresas com as quais os entrevistados estão relacionados, ou seja, apenas uma das empresas possui a Gestão do Conhecimento em *compliance* e realizado em outra área, que, no caso, foi o departamento financeiro.

Como a pesquisa foi realizada com profissionais de destaque no cenário nacional e internacional e considerando o fato de muitos deles ocuparem cargos de diretoria, alguns não tiveram autorização para participar do estudo ou não demonstraram interesse. Alguns dos entrevistados não adentraram em aspectos de violação das organizações, em função do sigilo das operações.

Também outra limitação desta pesquisa se dá no fato da restrição de pesquisas acadêmicas que abordam o tema de cultura de integridade relacionada ao gerenciamento do conhecimento.

### **5.3. Sugestões para trabalhos futuros**

Dessa forma, ao final do presente estudo, algumas sugestões e possibilidades para pesquisas futuras podem ser apresentadas:

- Avaliar as limitações, falhas e efeitos colaterais e o “lado negro” do canal de denúncia, além de medidas disciplinares adotadas pelas organizações, e pesquisar o quanto a administração inadequada do canal de denúncia pode ser prejudicial para a organização, para a gestão dos processos e, principalmente, para julgamentos errôneos dos profissionais envolvidos.
- Realizar pesquisa sobre como a transformação digital pode contribuir para promoção da Cultura de Integridade. O ambiente digital pode ser

um grande aliado na promoção da integridade, transparência e combate à corrupção, seja pelas ferramentas de divulgação das informações, treinamentos, instrumento de controle e como ferramenta de divulgação das boas práticas e condutas éticas;

- Ainda no sentido da transformação digital, o uso da Inteligência Artificial pode ser uma excelente ferramenta de melhoria na Gestão do Conhecimento das organizações, inclusive para apoiar nas demandas e *compliance*, no mapeamento de anomalias e riscos, no combate à corrupção, bem como na promoção da cultura de integridade.
- Levando em consideração a manifestação dos respondentes sobre atuarem também com a função de proteção de dados pessoais, seria pertinente um estudo para aprofundar impacto para o profissional, considerando o acúmulo nas funções de *Compliance officer* e o DPO – *Data Protection Officer*.
- Avaliar o esboço do fluxo de implementação de programa de integridade e *compliance*, com o objetivo de propor um modelo, que contemple a sistematização do planejamento do programa por um comitê de Gestão do Conhecimento, formado por profissionais com expertise e/ou foco em Gestão do Conhecimento, conforme esboço apresentado no Apêndice D.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, C. B.; MURRAY, C. B. A. B. A. **Revolução total dos processos**. NBL Editora, 1996.

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento**. Trad. Guido Antônio de Almeida. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

AGUIAR, Julio Cesar de; MATIAS, Flávio Pereira da Costa. Teste de integridade no setor privado: estado da arte. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, Santa Maria, RS, v. 14, n. 3, e33399, set./dez. 2019.

ALENCAR, Fellipe Roney de Carvalho. **Compliance e anticorrupção: aperfeiçoamentos legais para eficiência dos incentivos à adoção de medidas e programas de integridade empresarial no Brasil**. 2019. . Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional). Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2019.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R; CENDÓN, B. V. A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira: estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. João Pessoa: **Inf. ; Soc.:** Est., João Pessoa, v.16, n. 2, p. 69-86, jul./dez. 2006.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES, A.; BARBOSA, R.R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 39, n. 2, p. 115-128, 2010.

ALVES, R. R.; CAMPOS, F. C. Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos. **Exacta**. v.19, n. 4, p. 69-86, outl./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/16057/8923>. Acesso em: 16 out 2022.

ANALYTICS, C. Web of science core collection. Citation database. Web of Science. Disponível em <https://www.webofknowledge.com/WOS> ,2022

AMARAL, Marco Aurelio; MORAIS DOS SANTOS, Odilanei. Efeito no preço das ações de empresas punidas por corrupção no âmbito do FCPA. **Revista Universo Contábil**, vol. 13, núm. 2, abril-junho, 2017.

ANDRADE, Thaís Grossi. **Compliance E Isonomia Nas Organizações**. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) – Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2019.

ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ciência da Informação, Brasília, v.32, 2003.

- ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016.
- ANTUNES, Luis Miguel Martins. **Percepções e comportamentos relativos a risco operacional**: estudo de uma instituição financeira portuguesa - Dissertação de Mestrado apresentada à NOVA Information Management School da Universidade Nova de Lisboa, 2016
- ARAUJO, Carlos Humberto Dente. **Análise da percepção de gestores sobre a implantação e aplicação de um programa de integridade anticorrupção: Estudo de caso na ArcelorMittal Aços Planos**.2017. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2017.
- ARAUJO DE MELO, H. p.; DE LIMA, A. C. Instituto *Compliance* no Brasil e a Eficácia na Mitigação ao Risco Corporativo. **Revista Evidenciação Contábil; amp; Finanças**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 60–82, 2019.
- ARAÚJO, Sueny ; BATISTA, Rafaela; ARAUJO, Wagner. Práticas Organizacionais Em Gestão Do Conhecimento Que Contribuem Com A Segurança Da Informação: Estudo De Caso Na Universidade Federal Da Paraíba. **Perspectivas em Gestão; Conhecimento**. 10, 2020
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, 11(4), 959-975,2017
- ARIELY, DAN. **A (honesta) verdade sobre a desonestidade**. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- ARMISTEAD, C.; MEAKINS, M. A framework for practising knowledge management. **Long range planning**, 35(1), 49-71, 2002.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução e notas de Luciano Ferreira de Souza. São Paulo: Martin Claret, 2016.
- ASSI, Marcos. *Compliance*: como implementar. São Paulo/SP: Trevisan Editora, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 37301 – **Sistemas de Gestão de Compliance**. Rio de Janeiro: ABNT.
- AYODELE, F. O., YAO, L., HARON, H. Promoting ethics and integrity in management academic research: Retraction initiative. **Science and engineering ethics**, 25(2), 357-382, 2019.
- BATISTI, Beatriz Miranda; KEMPFER, Marlene A Reforma Do Estado Brasileiro E A Lei Anticorrupção: Estímulo A Implementação Dos Programas De Integridade Empresarial. **Revista Jurídica**, vol. 02, nº. 43, Curitiba, 2016. pp.396-421

BATTAGLIA, M. D. G. B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - **Finep. Ci. Inf.** maio/ago. 1999, vol.28, no.2, p.200-214.

BAUMAN, Z. **A cultura no mundo líquido moderno**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013

BECKMAN, T. **The current state of knowledge management**. In; Liebowitz, J. *Knowledge management Handbook*. Nova York, CRC, 1999.

BERNHARDT, S. A., ; MCCULLEY, G. A. *Knowledge management and pharmaceutical development teams: Using writing to guide science*. **Technical communication**, 47(1), 22-34, 2000.

BHATT, G. D. *Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people*. **Journal of Knowledge Management**. v. 5, n. 1, p. 68 – 75, 2001.

BITTENCOURT, Sidney. **Comentários à lei anticorrupção: lei 12.846/2013**. 2. ed. São Paulo: R. dos Tribunais, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 06 fev 2023.

BRASIL. Decreto 11.129 de 11 de julho de 2022. **Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm) Acesso em: 06 fev 2023.

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**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm). Acesso em: 06 fev 2023.

BRASIL. Decreto 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**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm). Acesso em: 06 fev 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Guia para programas de Compliance**. Brasília: Ministério da Justiça, 2016. Disponível em: [http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-Compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-Compliance-versao-oficial.pdf). Acesso em: 06 fev 2023.

BUOGO, Mateus; BASSO, Eduardo. Metodologias De Gestão Do Conhecimento Considerando Melhores Práticas Para A Segurança Da Informação. In: 16ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, 2016. **Atas da 16ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação**. p. 69-83

BURGOA, Helena. A corrupção e a responsabilidade social empresarial. Comunicação apresentada no "II Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais, 2010". Leiria: Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, 2013. pp. 138-158.

BUTLER, T. *Compliance* with institutional imperatives on environmental sustainability: Building theory on the role of Green IS. **The Journal of Strategic Information Systems**, 20(1), 6-26, 2011.

CANDELORO, Ana Paula p.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360°**: Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades No Mundo Corporativo. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CANDELORO, Ana Paula p.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius, 2012 apud RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, p. D. F. *Compliance* e Lei Anticorrupção nas Empresas. **Revista de Informação Legislativa**, v. 205, p. 87-105, 2015

CARLOTO, Selma. **Compliance trabalhista**: obra ilustrada em visual law, incluindo as fases de implementação e normas da ISO 3. ed. São Paulo: LTr, 2022.

CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a lei anticorrupção das pessoas jurídicas**: Lei 12.846/2013. São Paulo: R. dos Tribunais, 2015.

CASCIONE, Fábio de Souza Aranha (org.). **Lei anticorrupção: uma análise interdisciplinar**. São Paulo: LiberArts, 2015.

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M. L. p. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. **Gestão, Mediação e Uso da Informação**, p. 235, 2010.

CGU. **Portaria nº 909 de 07 de abril de 2015**. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/34001/11/Portaria909\\_2015.PDF](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/34001/11/Portaria909_2015.PDF). Acesso em: 20 dez. 2022.

CHAUI, Marilena. Cultura e democracia. **Crítica y Emancipación**. p. 53-76, junho 2008. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4657030/mod\\_resource/content/1/Chau%20Cultura%20e%20Democracia.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4657030/mod_resource/content/1/Chau%20Cultura%20e%20Democracia.pdf). Acesso em: 06 fev 2023.

CHAURASIA, S. S., KAUL, N., YADAV, B.; SHUKLA, D. Open innovation for sustainability through creating shared value-role of *knowledge management* system, openness and organizational structure. **Journal of Knowledge Management**, 2020.

CHESNUT, Robert. **Integridade intencional**: como empresas inteligentes podem liderar uma revolução ética. Tradução de Diego Franco Gonçalves. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3.ed. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2011. 415p

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa A. **Manual de Compliance**. Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações. São Paulo: Atlas, 2010

COLBARI, A. L. Integridade para Pequenos Negócios e desencantamento da moral. Contemporânea - **Revista de sociologia da UFSCar**, v. 9, p. 123-144, 2019.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2004). **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**: Sumário Executivo. New York, USA: AICPA.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Novo Decreto que regulamenta a Lei Anticorrupção, Lei nº 12.846/2013**. Serviços e Informações do Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/faq/faq-Decreto-no-11-129-de-11-de-julho-de-2022>. Acesso em: 06 fev 2023

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS; CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE; SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Guia de integridade das instituições privadas**. Belo Horizonte: Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais, 2019. Disponível em: [https://cge.mg.gov.br/phocadownload/arquivos\\_diversos/pdf/GUIA\\_INTEGRIDADE\\_Iniciativa\\_privada.pdf](https://cge.mg.gov.br/phocadownload/arquivos_diversos/pdf/GUIA_INTEGRIDADE_Iniciativa_privada.pdf). Acesso em: 06 fev 2023.

CORRADO, G.; ROSSETTI, F. Public corruption: A study across regions in Italy. **Journal of Policy Modeling**, v. 40, n. 6, p. 1126-1139, 2018 Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0161893818300012>: Acesso em: 06 fev 2023

CORRÊA, Fábio; LIMA, Leandro Cearenço; TOLENTINO, Renata de Sousa da Silva. A Gestão do Conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Cajueiro. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 4, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/26931>. Acesso em: 06 fev 2023.

CORRÊA, Fábio. **Gestão do conhecimento**: uma abordagem para a ação. Belo Horizonte : Universidade FUMEC, 2023.

CORREA, Fabio; ZIVIANI, Fabricio; RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; TADEU, Hugo Ferreira Braga. A Gestão do Conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). **Ciência da Informação**, v. 48,

n. 1, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/110847>. Acesso em: 06 fev 2023.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. Trad. Luciana Bomtempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 237p.

DAVID, Décio Franco. **Corrupção no setor privado: fundamentos e criminalização**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2021.

DA SILVA, S. J. C.; JÚNIOR, A. C. B. Lei Anticorrupção, *Compliance* e Isomorfismo: Responsabilização e Programas de Integridade nos Estados Brasileiros. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4757>. Acesso em: 06 fev 2023.

DE SORDI, J. O. **Administração da Informação** - Fundamentos e práticas para uma nova Gestão do Conhecimento. Editora Saraiva, 2017.

DI VAIO, A., PALLADINO, R., PEZZI, A., KALISZ, D.E. The role of digital innovation in *knowledge management* systems: A systematic literature review. **Journal of Business Research**, n. 123, p.220-231, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85092236660;origin=inward;txGid=b2c6e5cfb2af1e29f0f244deb66e59a2>. Acesso em: 06 fev 2023.

DOROW, Patrícia Fernanda; CALLE, Guillermo Antônio Dávila; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. **Revista Espacios** | Vol. 36 (Nº 12) Ano 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, c1998. xvii, 187 p.

EASTERBY-SMITH, M P V and Lyles, M. **Organizational learning and knowledge management**: agendas for future research. In: The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management: Blackwell, Oxford. 2003.

ECK, N. J. V., WALTMAN, L. How to normalize cooccurrence data? An analysis of some well-known similarity measures. **Journal of the American society for information science and technology**, 60(8), 1635-1651, 2009.

EFETIVIDADE: *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/efetividade>>. Acesso em: 06 fev 2023.

ELSVIER **Scopus collection**. About. Retrieved from <https://blog.scopus.com/about>; 2022.

FARIAS, Cristiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson. **Curso de direito civil: direitos reais**. 13. ed. rev., ampl. e atual. Salvador: Juspodivm, 2017. v.5.

FÉRES, Marcelo Andrade; CHAVES, Natália Cristina. [Orgs.]. **Sistema anticorrupção e empresa**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2021.

FERNANDES, Bernardo Gonçalves. **Curso de Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

FERRAZ JUNIOR, Jairton. **Corrupção política e programas de compliance: reflexões político-criminais e dogmático-penais**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2021.

FIALHO, F.A.p.; MACEDO, M.; DOS SANTOS, N.; EDA C. M. T. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-industrial**. Florianópolis: **Visual Books**, 2006.

FILOS, E., BANAHAN, E. Towards the smart organization: An emerging organizational paradigm and the contribution of the European RTD programs. **Journal of Intelligent Manufacturing**, 12(2), 101-119, 2001.

FIRESTONE, J. M. On doing knowledge management. **Knowledge management Research; Practice**, 6(1), 13-22, 2008.

FIUZA, César. **Direito civil: curso completo**. 18. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

FIUZA, César. **Direito civil: curso completo**. 18. ed. São Paulo: RT, 2015.

FIUZA, César e SILVA, Helton Júnio da. *Compliance* e Integridade corporativa sob a perspectiva da análise econômica do Direito. In: CATEB, Alexandre Bueno; GABRICH, Frederico de Andrade; SZTAJN, Rachel (Orgs). **Análise Econômica e estratégica do Direito** Coleção Instituições Sociais, Direito e Democracia. Vol.9. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2016. p. 77 – 107.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANÇA, P. G. Algumas reflexões sobre *Compliance* Humanizado na era da Inteligência Artificial. **Revista da ESDM**, 7(13), 10-10, 2021.

FRIK, Amanda. **Estratégias Comunicacionais Para A Mobilização Da Responsabilidade Social Empresarial: A Atuação Do Instituto Ethos No Pacto Empresarial Pela Integridade E Contra A Corrupção**. 2017 Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2017.

FUMEC – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC. Disponível em: <<https://sigc.fumec.br/>>. Acesso em: 06 fev 2023.

- GAMMACK, J. G., GOULDING, P. R. Ethical responsibility and the management of knowledge. **Journal of Research and Practice in Information Technology**, 31(3), 72-77, 1999.
- GAVRONSKI, I., KLASSEN, R. D., VACHON, S.; DO NASCIMENTO, L. F. M. A learning and knowledge approach to sustainable operations. **International Journal of Production Economics**, 140(1), 183-192, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.
- GRESSGARD, Leif Jarle. *Knowledge management and safety compliance* in a high-risk distributed organizational system. **Journal Safety and Health at Work** 5 (2014) p. 53-59.
- HACKETT, J., “**Beyond Knowledge management – New Ways to Work**”, em **Bontis, N. e Choo, W. C.** The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Nova Iorque, Oxford University Press, 2002, p. 725-738.
- HERCIU, M., OGREAN, C., BELASCU, L. A Behavioural Model of Management– Synergy between triple Bottom Line and Knowledge Management. **World Journal of Social Sciences**, 1(3), 172-180, 2011.
- HIBBARD, J. **Knowing What We Know**. Information Week. 1997.
- HISANO, R., SORNETTE, D., MIZUNO, T. Prediction of ESG *compliance* using a heterogeneous information network. **Journal of Big Data**, 7(1), 1-19, 2020.
- HO, C. T. The relationship between *knowledge management* enablers and performance. **Industrial Management and Data Systems** 109 (1), pp. 98-117, 2009.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. **Programa De Integridade E Compliance**: Orientações para o ITI. ITI, 2018. Disponível em: [https://www.gov.br/iti/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/Programa\\_de\\_Integridade\\_e\\_Compliance\\_\\_\\_Assinado\\_1.pdf](https://www.gov.br/iti/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/Programa_de_Integridade_e_Compliance___Assinado_1.pdf) /. Acesso em: 06 fev 2023.
- ISHIKAWA, Lauro; ALENCAR, Alisson Carvalho de. *Compliance* inteligente: o uso da inteligência artificial na integridade das contratações públicas. **Revista de Informação Legislativa**: RIL, Brasília, DF, v. 57, n. 225, p. 83-98, jan./mar. 2020. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/57/225/ril\\_v57\\_n225\\_p83](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/57/225/ril_v57_n225_p83). Acesso em: 06 fev 2023.
- ISHIKAWA, Yusuke. ONGs Anticorrupção como Think Tanks: O Efeito da Transparência Internacional do Reino Unido na Lei de Suborno do Reino Unido de

2010. **Politikon: The IAPSS Journal of Political Science**, [S. l.], v. 51, p. 4–16, 2021. Disponível em: <https://politikon.iapss.org/index.php/politikon/article/view/360>. Acesso em: 06 fev 2023.

KAMALUDIN, N. N. A., amp; ISMAIL, F. Maintain A Culture of Integrity at Workplace During Covid-19 Outbreak. **Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)**, 4(10), 15-20, 2021.

KANT, Immanuel. Trad. Paulo Quintela. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Lisboa: Edições 70, 2004. 117

KAPLAN, R. S., amp; MIKES, A. Managing risks: a new framework. *Harvard business review*, 90(6), 48-60, 2012.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KHANRA, S., DHIR, A.; MÄNTYMÄKI, M. Big data analytics and enterprises: a bibliometric synthesis of the literature. **Enterprise Information Systems**, 14(6), 737-768, 2020.

KIM, A. C., LEE, S. M.; LEE, D. H. *Compliance* risk assessment measures of financial information security using system dynamics. **International Journal of Security and Its Applications**, 6(4), 191-200, 2012.

KIR, H.; ERDOGAN, N. A knowledge-intensive adaptive business process management framework. **Information Systems**, 95, 101639, 2021.

KNOEPKE, Luciano. O Sistema de *Compliance*: Notas Introdutórias. **Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB -PR**, v. 4, 2019. Disponível em <http://revistajuridica.esa.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2019/10/revista-esa-10-cap-05.pdf>. Acesso em: 06 fev 2023

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, 2021**. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/07/KPMG-pesquisa-maturidade-compliance-2021.pdf>. Acesso em 06 fev 2023.

LAMBOY, Christian K. De; RISEGATO Giulia G.A. Pappalardo; COIMBRA, Marcelo De Aguiar. **Introdução ao Corporate Compliance, Ética e Integridade** in LAMBOY, Christian K. De. *Manual de compliance*. São Paulo: Via Ética, 2018

LARAIA, R. de B. *Cultura: um conceito antropológico*. 20. ed.-. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informatização e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

LEC -LEGAL ETHICS COMPLIANCE. 19 ed. São Paulo: Cusman, out.2017.

LELIS, H. R.; SILVA, H. J.; COELHO, F. C.; SANTANA, F. P.; LEMOS JUNIOR, E. P. As necessidades do usuário da informação e as habilidades e competências do moderno profissional da informação. **Revista Conhecimento em Ação**, v. 6, n. 1, p. 101-121, 2021.

LELIS, H. R.; LOBO, E. . A dimensão cultural dos Direitos Humanos e a efetivação do Estado Democrático de Direito. **Revista Jurídica- Unicuritiba**, v. 3, p. 734-758, 2016

LEMING, R. Planning your first *Knowledge management* Solutions. **Knowledge Management for beginners**. <http://www.Knowledge board.com>, 2002.

LIEBESKIND, J. p. Knowledge, strategy. **Strategic Management**, v. 17, Winter 1996, Special Issue, p. 93-107, December 1996.

LUCAS, Luiz Fernando. **A era da integridade: homo consciuous**: a próxima evolução: o impacto da consciência e da cultura de valores para encontrar propósito, paz espiritual e abundância material em sua vida pessoal, profissional e na sociedade. São Paulo: Editora Gente, 2020.

LUCHESI, E. S. F. Gestão do conhecimento nas organizações. **Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo (CET): Notas Técnicas (NT)**, v. 221, 2012.

LUZ, Ilana Martins. **Compliance; omissão imprópria**. Belo Horizonte: Editora D'Placido, 2019

MACINTOSH, A. **Position Paper on Knowledge Asset Management. Artificial Intelligence Applications Institute**, University of Edinburgh, Scotland, May 1996.

MALHOTRA, Y. (Ed.). **Knowledge management and virtual organizations**. IGI global, 2000.

MALHOTRA, Y. *Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation*. In **Intelligent Support Systems: Knowledge Management** (pp. 177-199). IGI Global, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, V. W. B., RAMPASSO, I. S., ANHOLON, R., QUELHAS, O. L. G., ; LEAL FILHO, W. *Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research*. **Journal of cleaner production**, 229, 489-500, 2019.

MAURO, Carlos *et al.* **Muitos**: como as ciências comportamentais podem tornar os programas de *compliance* anticorrupção mais efetivos. Santos: Editora Brasileira de Arte e Cultura, 2021.

MEDEIROS, C. R. O.; FREITAS JÚNIOR, L. R. **Padrões discursivos sobre a corrupção**. Rev. Cont. Org (2019), USP, v. 13.

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

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual para implementação do programa de integridade**. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria geral da União, 2017. Disponível em: [https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/manual\\_implementacao\\_programa\\_integridade.pdf](https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/manual_implementacao_programa_integridade.pdf). Acesso em: 06 fev 2023

MINISTÉRIO MINAS E ENERGIA (Brasil). **Guia Introdutório À Gestão De Riscos À Integridade**. Brasília: Ministério Minas e Energia, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/aceso-a-informacao/arquivos/governanca-publica/guia-introdutorio-a-gestao-de-riscos-a-integridade.pdf>. Acesso em: 06 fev 2023

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.p. 111-142.

MOHER, D., ALTMAN, D. G., LIBERATI, A.; TETZLAFF, J. PRISMA statement. **Epidemiology**, 22(1), 128, 2011

MORIN, E. **Complexidade e transdisciplinaridade**: a reforma da universidade e do ensino fundamental. Natal, RN: EDUFRN, 2000.

MURRAY, p. C. New language for new leverage: the terminology of knowledge management. **Knowledge Transfer International**, 2005

NASSAU RIBEIRO, Milton. Ética empresarial: entre a cultura e os programas de conformidade In PERRUCCI, Felipe Falcone; LEITE, Márcio de Lima; MAIA, Maria Fernanda Menin; OLIVEIRA, Suzana Fagundes Ribeiro de. [Orgs.] **Advocacia corporativa Reflexões e Perspectivas**. 2ª ed. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017. p. 55-68.

NASCIMENTO, I. C. **A cultura importa? A produção científica sobre a relação entre corrupção e cultura nacional**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais - Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de outubro de 2016.

NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance, controles internos e riscos**: a importância da área de gestão de pessoas. 2. ed. Brasília: Ed. SENAC, 2017.

NEIVERTH, Elisabeth Mônica Hasse Becker; MANDALOZZO, Silvana Souza Netto. A cultura da integridade no ambiente empresarial e a opção pelo *compliance* trabalhista. **Revista eletrônica Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 9, n. 91, p. 56-61, ago. 2020.

NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (Coord.). **Governança, compliance e cidadania**. 2 ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: R. dos Tribunais, 2019. 605 p

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54–90.

ODE, E.; AYAVOO, R. The mediating role of knowledge application in the relationship between *knowledge management* practices and firm innovation. **Journal of Innovation** ; Knowledge, Volume 5, numero 3, Julho-Setembro 2020, p.210-218. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300423>. Acesso em: 06 fev 2023.

O'DELL, C. **A Current Review of Knowledge management Best Practice**. Conference on *Knowledge management* and the Transfer of Best Practices. Business Intelligence. London. December 1996.

OLIVEIRA, Juliana Alexandre de. **Uma Proposta De Universidade Corporativa: Educação, Gestão Do Conhecimento E Gestão Da Inovação**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão – Universidade Federal Fluminense, Niteroi-RJ, 2018.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda de [Org]. **Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.

OLIVEIRA, Luiz Gustavo Miranda de. **Compliance, integridade e governança nas famílias empresárias e nos negócios familiares** in ANDRADE, Renato Campos *et al.* *Compliance* em perspectiva: na governança corporativa e na ética empresarial. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2019.

PARANITHARAN, K. P.; JEYATHILAGAR, D. An empirical validation of integrated manufacturing business excellence model. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 92(5), 2569-2591, 2017.

PETRASH, G. **Managing Knowledge Assets for Value**. Knowledge Base Leadership Conference. Linkage, Inc. Boston. October 1996.

PETRY, J. F.; BARBOSA, R. N.; ASSIS, S. N.; UCHÔA, A. G. F. A Relação dos Efeitos Perceptivos da Corrupção: Um Exame Empírico do Brasil. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 42, p. 4311-4354, 2021.

PORTO, Ederson Garin. **Compliance; Governança corporativa**: uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020

PRADO, Juliana De Paula Tocafundo. **Eficácia dos Programas de Integridade e anticorrupção por Intermédio do Método 70.20.10 nas Organizações**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2018.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento, os elementos construtivos do sucesso**. São Paulo: Bookman, 2006.

PURDY, J. M.; LAWLESS, J. Building a culture of integrity. In **Handbook of research on teaching ethics in business and management education** (pp. 427-440). IGI Global, 2012.

QUINTAS, p.; LEFERE, p.; JONES, G. Knowledge management: a strategic agenda. **Long Range Planning**. v. 30, n. 3, 1997, p. 322 - 329.

RENTE NETO, F. A corrupção no Brasil contemporâneo: um estudo sobre os crimes políticos federais no Brasil (2004-2015). **Em Tempo de Histórias**, [S. l.], v. 1, n. 39, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/emtempos/article/view/39903>. Acesso em: 06 fev 2023.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery. **Integração da cadeia de suprimentos: Um Estudo Sobre Compartilhamento De Conhecimento, Desempenho Em Inovação De Processos E Desempenho De Entrega** Tese (Doutorado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) - FUMEC, Belo Horizonte, 2018.

RIBEIRO, J. S. A. N.; FRANÇA, R.S.; ZIVIANI, F.; CORRÊA, F.; SILVA, H.J. Tecnologias digitais na Indústria 4.0 para a Gestão do Conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 13, n. esp, p. 52–68, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/65561>. Acesso em: 11 jul. 2023.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas empresas**. Revista de Informação Legislativa, ano 52, n.205, p. 87-105, jan./mar. 2015.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010.

RODRÍGUEZ-MOLANO, J. I., CONTRERAS-BRAVO, L. E.; RIVAS-TRUJILLO, E. Industry *knowledge management* model 4.0. In International **Conference on Information Technology; Systems** (pp. 275-283). Springer, Cham, 2018.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento: a busca humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

ROSSETTI, A. G.; PACHECO, A. p. R.; SALLES, B. W.; GARCIA, M. A.; DOS SANTOS, N. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência e Informação**. Brasília. v. 37, n. 1, p. 61-72, 2008.

SAAD-DINIZ, Eduardo. **Ética negocial e compliance**: entre e educação executiva e a interpretação judicial. São Paulo: R. dos Tribunais, 2019.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. **Panorama do Compliance no Brasil**: avanços e novidades in NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (Coord.). Governança, *compliance* e cidadania. 2 ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: R. dos Tribunais, 2019.

SAFA, N. S., VON SOLMS, R., FURNELL, S. Information security policy *compliance* model in organizations. **computers; security**, 56, 70-82, 2016.

SAITO, Andre; FUGUNAGA, Fernando (org.) **Modelo de referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento** – SBGC: guia de referência da gestão do Conhecimento. São Paulo: SBGC, 2020.

SALMAZO, p. R. **Um Estudo em Gestão do Conhecimento para uma Empresa de Tecnologia da Informação**. 2004. Dissertação (Mestrado em Computação), Instituto de Informática, UFRGS, Porto Alegre.

SANTOS, José Anacleto Abduch; BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes; COSTÓDIO FILHO, Ubirajara. **Comentários à Lei 12.846/2013**: lei anticorrupção. São Paulo: R. dos Tribunais, 2014.

SANTOS JÚNIOR, R. L. F. O *compliance* na gestão da secretaria de inovação da Universidade Federal de Santa Catarina. **Brazilian Journals of Business**. Curitiba, v. 4, n. 1, p. 371-385, jan. /mar. 2022. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BJB/article/view/44775/33555>. Acesso em: 06 fev 2023.

SEGURA, Larissa Garrido Beneti (org.); KEPPEL, Luiz Fernando Tomasi; ZENKNER, Marcelo (coord.). **Sistema de integridade e Poder Judiciário**: estudos em homenagem ao ministro Luiz Fux. Belo Horizonte: Forum, 2022.

SHAH, R., GOLDSTEIN, S. M., UNGER, B. T.; HENRY, T. D. Explaining anomalous high performance in a health care supply chain. *Decision Sciences*, 39(4), 759-789, 2008

SHARABATI, M. M. The impact of knowledge sharing through social networks on students' academic performance. **International Journal of Business and Information**, 2018.

SCHREIBER, G. *et al.* **Knowledge engineering and management**: the CommonKADS methodology. Cambridge/Massachusetts: MIT Press, 2002. 932 p

SCIELO. Scientific Electronic Library Online - SciELO. About. Retrieved from <http://eastern.mediterranean.scielo.org/scielo>, 2022.

SILVA, Cristiana Maria Fortini Pinto; COELHO, Nuno Manuel Morgadinho dos Santos. A participação dos trabalhadores na construção dos programas de integridade corporativa. **Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito**, v. 9, n. 2, p. 176-182, 2017

SILVA, H. J. da; RIBEIRO, J. S. de A. N. .; CORRÊA, F.; DUTRA, F. G. de C.; SOUZA, A. D. de. Estado da arte sobre cultura da integridade, compliance e gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 13, n. esp, p. 130–145, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/65560>. Acesso em: 11 jul. 2023.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf. Brasília**, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.

SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Revista Navus**, vol.8, n.1 p. 7-19, 2018.

SILVA, Pablo Rodrigo Alflen da. **Domínio do fato e autoria em direito penal: critérios para delimitação da autoria em face da criminalidade empresarial**. 2012. 26 f. Tese (Doutorado em Ciências Criminais) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Ética Empresarial na Prática: Soluções para Gestão e Governança no Século XXI**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SKOVHOLT, K.; SVENNEVIG, J. Email copies in workplace interaction. **Journal of Computer-Mediated Communication**, 12(1), 42-65, 2006

SOBREIRA FILHO, Enoque Feitosa; ALMEIDA LEITE, Flavia Piva; MONTEIRO MARTINS, José Alberto. Ética Empresarial Como Base De Sustentação Do Programa De *Compliance*: Uma Breve Análise Sobre A Ética, A Integridade E O *Compliance*. **Relações Internacionais no Mundo Atual**, v. 2, p. 99-23, 2019.

SOUZA, Thais Rocha De; FILARDI, Fernando; IRIGARAY, Hélio Arthur. *Compliance* No Setor De Óleo E Gás Na Percepção Dos Gestores. **Revista Eletrônica de Estratégia; Negócios**, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

SPIES, M. An ontology modelling perspective on business reporting. **Information Systems**, 35(4), 404-416, 2010.

STROZZI, F., COLICCHIA, C., CREAZZA, A.; NOÈ, C. Literature review on the 'Smart Factory' concept using bibliometric tools. **International Journal of Production Research**, 55(22), 6572-6591, 2017.

SUBRAMANI, M. R.; RAJAGOPALAN, Knowledge-sharing and influence in online social networks via viral marketing. **Communications of the ACM**, 46(12), 300-307, 2003.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Tania Cristina; RODRIGUES, Jeniffer de Aguiar. Os Programas de Integridade no Combate à Corrupção e Sua Relevância no Âmbito dos Conselhos de Fiscalização Profissional. **Revista Campo Jurídico**. Barreiras (BA), v.9, e730, p.01-15. Julho-Dezembro |2021. Disponível em: <<http://www.fasb.edu.br/revista/index.php/campojuridico/article/view/730>>. Acesso em: 06 fev 2023.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem na aprendizagem e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 283p.

TERRA, J.C.C. **Definindo Gestão do Conhecimento**. 2004. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 06 fev 2023

TOLENTINO, R. de S. da S.; FILHO, C. G.; LA FALCE, J. L. O Comportamento Ético das Corporações afeta as relações com suas Marcas? Influência da Percepção Ética do Consumidor (PEC) na Confiança, no Comprometimento e na Lealdade dos Consumidores. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 2, p. 121–136, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/43748>. Acesso em: 06 fev 2023.

TONON, D. H. p; PALMISANO, A.; RANGEL, Ronaldo Raemy. Implementação De Programa Interno De Integridade Via Metodologia Soft Design Science. **Revista Metropolitana De Sustentabilidade**, v. 9, p. 21-35, 2019.

TOSATTI, Tatiana. CASADO, Guilherme. A mitigação de riscos por meio dos sistemas de *Compliance*, autorregulação e regulação estatal. **Revista de Direito Internacional e Globalização econômica**. São Paulo, Volume 03, Ano 02, p. 91-107, 2018).

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. Disponível em: < <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/indice-de-percepcao-da-corrupcao-2021>>. Acesso em: 06 fev 2023.

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. Índice De Percepção da Corrupção 2022. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em 06 Fev 2023

TSAI, C. F. Bag-of-words representation in image annotation: A review. *International Scholarly Research Notices*, **2012**.

VALENTIM, M. L. p. Processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**, 2: 9-24, 2006.

VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Texas: Schema Press, 1993.

WONG, S. K. S. The influence of green product competitiveness on the success of green product innovation: Empirical evidence from the Chinese electrical and electronics industry. **European Journal of Innovation Management**, 2012.

WUNRAM M. *et al.* Proposition of a Human-centred Solution Framework for KM in the Concurrent Enterprise. In: PAWAR, K.; WEBER, F.; THOBEN, K.D. **International Conference On Concurrent Enterprising – Ubiquitous Engineering in The Collaborative Economy**, 8th. Proceedings... Italy, jun., 2002.

ZARDO, Francisco. **Infrações e sanções em licitações e contratos administrativos: com as alterações da lei anticorrupção (lei 12.846/2013)**. São Paulo: R. dos Tribunais, 2014.

ZENKNER, Marcelo. **Integridade governamental e integridade empresarial: conceitos jurídicos e instrumentos de garantia em perspectiva de direito comparado luso-brasileiro**. 2017. Tese (Doutorado em Direito). Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, 2017.

ZENKNER, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e um Portugal**. 2ª reimpressão. Belo Horizonte: Fórum, 2019

ZIVIANI, F.; AMARANTE, E. p.; FRANÇA, R. S.; ISNARD, p.; Ferreira, E. p. O impacto das práticas de Gestão do Conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, vol. 24, n.1, p. 61-83, 2019.

ZYLBERSZTAJN, Décio; SZTAJN, Rachel (Org.). **Direito; economia: análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Protocolo de Entrevista

#### DADOS DA ENTREVISTA

ID: \_\_\_\_\_ ATLAS.ti:  Sim  Não Gravação:  Sim  Não  
 Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ Início: \_\_\_\_\_hh:mm Término: \_\_\_\_\_hh:mm

#### IDENTIFICAÇÃO DO INFORMANTE

Nome Completo: \_\_\_\_\_  
 Idade: \_\_\_\_\_ Gênero:  Masculino  Feminino  
 Escolaridade (assinalar o (s) grau (s) acadêmicos completos do Informante):  
 Ensino Médio/Técnico  Especialização  Mestrado  
 Graduação  Especialização MBA  Doutorado  
 Formação/Profissão: \_\_\_\_\_  
 Função Exercida: \_\_\_\_\_  
 Experiência na Função: \_\_\_\_\_  
 Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

#### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: \_\_\_\_\_  
 Ano de Fundação: \_\_\_\_\_ Setor de Atuação: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### Número de Funcionários:

2 – 10  51 – 200  501 – 1.000  5.001 – 10.000  
 11 – 50  201 – 500  1001 – 5.000  Mais de 10.001

#### Receita Operacional Bruta Anual ou Renda Anual

Menor ou igual a R\$360 mil  
 Maior que R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões  
 Maior que R\$4,8 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões  
 Maior que R\$300 milhões

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Objetivo:** Verificar com especialistas qual o papel da Gestão do Conhecimento para fomento e manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional

Q01. Na organização que atuo (atuei) há (havia) uma preocupação em implementar/manter de maneira efetiva o programa de integridade e *compliance* com base nos parâmetros previstos no art.57 do Decreto nº 11.129/2022? Como é (era) feita essa implementação?

Q02. Na organização que atuo (atuei) há (havia) uma equipe designada para promover a Gestão do Conhecimento relacionada ao departamento de integridade e *compliance*? Se sim, como é (era) estruturada e quais são (eram) as ferramentas e procedimentos utilizados para esta Gestão do Conhecimento?

Q03. Como a organização que atuo (atuei) fomenta (fomentava) a cultura de integridade considerando o compartilhamento do conhecimento, padrões de conduta, código de ética, políticas, diretrizes e procedimentos de integridade no ambiente organizacional?

Q04. O programa de integridade previsto no Decreto nº 11.129/2022 identifica como um dos parâmetros de efetividade a gestão adequada de riscos, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos. Como a organização que atuo (atuei) gerencia (gerenciava) e trata (tratava) as informações obtidas no mapa de riscos?

Q05. Na organização que atuo (atuei) há implantado de forma sistêmica treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade? Como a organização busca (buscava) garantir a assimilação dos conhecimentos compartilhados e práticas de integridade? Por exemplo: testes, avaliações periódicas, certificações, etc.

Q06 Como a organização que atuo (atuava) garante (garantia) o constante aprimoramento e a adaptação do programa de *compliance*, visando garantir sua efetividade da cultura de integridade?

Q07. Como a organização que atuo (atuava) gerencia (gerenciava) e trata (tratava) as informações que recebe (recebia) via canais de denúncia de irregularidades? Você entende que a Gestão do Conhecimento pode auxiliar na aplicabilidade deste parâmetro de forma pedagógica? De que maneira?

Q08 Como a organização que atuo (atuava) garante (garantia) o monitoramento contínuo do programa de integridade visando o aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos? Como você percebe a Gestão do Conhecimento inserida nestes contextos?

Q09 Como especialista na área de *compliance* você entende ser possível garantir a efetividade dos Programas de Integridade sem a prática de Gestão do Conhecimento (institucionalizada ou não)? Qual a sua percepção sobre o papel da Gestão do Conhecimento na efetividade da Cultura de Integridade no ambiente corporativo? Quais são os indícios de sua resposta?

## Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu Helton Júnio da Silva, responsável pela pesquisa **CULTURA DE INTEGRIDADE: Contribuições da Gestão do Conhecimento na efetividade dos programas de integridade e *compliance***, sob a orientação da professora Dra Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro, estamos fazendo um convite para você participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para efetividade de uma cultura de integridade no ambiente organizacional. Acreditamos que ela seja importante porque frente ao cenário de tantos escândalos e atos de corrupção no mundo, se torna cada vez mais importante aprofundar no estudo da cultura de integridade, bem como verificar a possibilidade de estimular condições necessárias para garantir o aprimoramento dos mecanismos e procedimentos internos de conformidade e efetivar uma política de anticorrupção. Para sua realização será feito o seguinte: a) Identificar na literatura a relação entre Gestão do Conhecimento e Cultura de Integridade; b) Verificar a legislação e normativa brasileira que determinam ações e recomendações de implementação de programas de integridade; c) Examinar os parâmetros do programa de integridade definidos na legislação brasileira e sua relação com a Gestão do Conhecimento; d) Verificar com especialistas qual o papel da Gestão do Conhecimento para fomento e manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional. Sua participação constará de voluntária como especialista com foco no item (d) da pesquisa.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos, como por exemplo cansaço ao responder questionário e /ou entrevista, expor casos ocorridos em sua organização de atuação, invasão de privacidade, divulgação de dados restritos e dispêndio de tempo ao responder a entrevista. Os benefícios que se espera com o estudo são: contribuir de forma significativa com a sociedade, principalmente com foco no uso das ferramentas de combate à corrupção problematizar e compreender importância da cultura de integridade nas organizações e como a

Gestão do Conhecimento é fundamental para efetividade dos parâmetros dos programas de integridade.

É importante esclarecer que, caso você decida não participar colocamo-nos à disposição para esclarecer mais sobre a pesquisa.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato, com algum dos pesquisadores ou com o Conselho de Ética em Pesquisa.

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão voluntária. As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação com fulcro na confidencialidade. Você receberá uma via idêntica deste documento assinada pelo pesquisador do estudo.

Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

**Autorização:**

Eu, \_\_\_\_\_ após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar.

Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

---

Assinatura do voluntário ou de seu representante legal

---

Assinatura de uma testemunha

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário (ou de seu representante legal) para a participação neste estudo.

---

Nome do Pesquisador Responsável: Helton Junio da Silva

Endereço: Rua Cobre, 200, Bairro Cruzeiro, Belo Horizonte - MG

Cep: 30.310-190

Contato: 996060889

E-mail: heltonjunio@yahoo.com.br

**Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa,  
você poderá consultar:**

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa Universidade FUMEC

Rua Cobre, 200 – 4º andar (Edifício Sede - Sala D408) Cruzeiro

CEP: 30.310-190 - Belo Horizonte / MG

**Contatos:** (31) 3269-5235/5259

**E-mail:** cep@fumec.br

---

## Apêndice C - Carta de anuência

### CARTA DE ANUÊNCIA

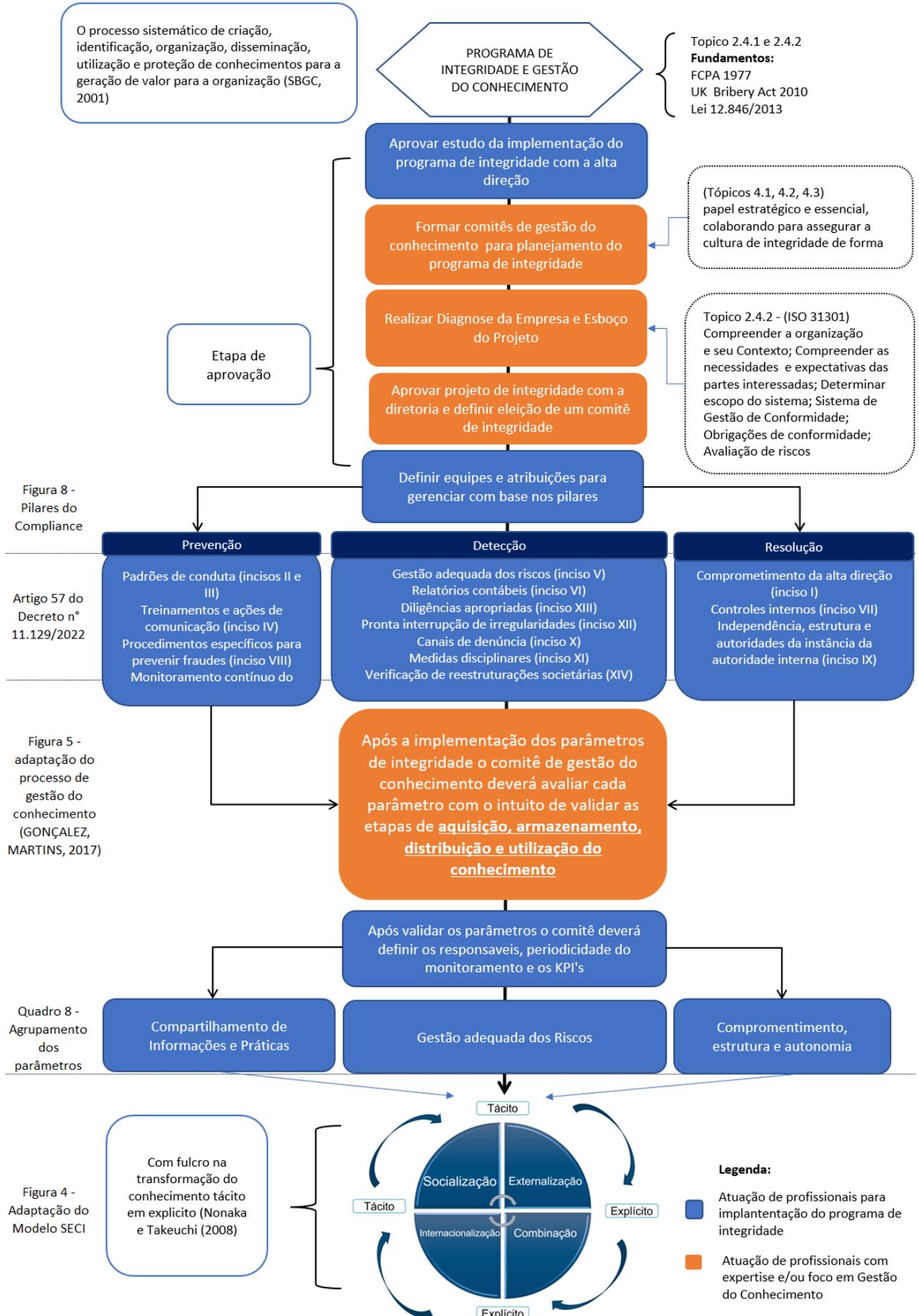
Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos o pesquisador Helton Junio da Silva, a desenvolver o seu projeto de pesquisa **CULTURA DE INTEGRIDADE: Contribuições da Gestão do Conhecimento na efetividade dos programas de integridade e *compliance***, que está sob a coordenação/orientação da Prof. Dra Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro, cujo objetivo é analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para efetividade de uma cultura de integridade no ambiente organizacional, na \_\_\_\_\_.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador aos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados o pesquisador apresentou a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Belo Horizonte, em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

## Apêndice D – Esboço do fluxo de implementação do programa de integridade e Gestão do Conhecimento.



## ANEXO 1



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** CULTURA DE INTEGRIDADE:

Contribuições da gestão do conhecimento na efetividade dos programas de integridade e compliance.

**Pesquisador:** HELTON JUNIO DA SILVA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 65748722.0.0000.5155

**Instituição Proponente:** FUNDACAO MINEIRA DE EDUCACAO E CULTURA

**Patrocinador Principal:** FUNDACAO MINEIRA DE EDUCACAO E CULTURA

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.805.169

#### **Apresentação do Projeto:**

A cultura de integridade pode ser interpretada como estratégia organizacional de mitigação de riscos corporativos. Na legislação brasileira é possível identificar dispositivos que abordem que o programa de integridade deve ser estruturado com o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Entretanto, apenas a criação de departamentos que tenham como propósito as citadas atribuições nem sempre é suficiente para garantir que a organização esteja em total alinhamento com as melhores práticas de governança e compliance. Segundo o Decreto Federal nº 11.129 de julho de 2022, o programa de integridade deve ter como objetivo fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional vinculado à uma série de parâmetros pré-definidos pela legislação, além disso o presente estudo pressupõe que a efetividade do programa de integridade depende do adequado compartilhamento do conhecimento dentro da organização. Assim, a Gestão do Conhecimento (GC), compreendida como prática disseminadora do desenvolvimento organizacional, teria um papel fundamental na efetividade de uma cultura de integridade, visto que possibilita democratizar conhecimentos e gerir o capital intangível da organização e os aspectos estratégicos corporativos.

A relevância deste trabalho está em problematizar e compreender importância da cultura de

**Endereço:** Rua Cobre, 200, Edifício Sede, 4º andar, sala D408

**Bairro:** Cruzeiro

**CEP:** 30.310-190

**UF:** MG

**Município:** BELO HORIZONTE

**Telefone:** (31)3269-5235

**E-mail:** cep@fumec.br



UNIVERSIDADE FUMEC/MG



Continuação do Parecer: 5.805.169

integridade nas organizações e como a gestão do conhecimento é fundamental para efetividade dos parâmetros dos programas de integridade. Como há poucos estudos na literatura científica que relacionam a cultura de integridade e gestão do conhecimento e praticamente nenhum dos trabalhos identificados no estudo bibliométrico adentra na importância da gestão do conhecimento para a integridade, este estudo também se mostra relevante na academia, ou seja, na produção científica sobre o assunto. Como membro atuante na área de compliance e programas de integridade e como estudioso na área de gestão do conhecimento, torna extremamente importante na construção e evolução das concepções envolvidas e na maturidade do tema esse estudo se torna extremamente importante na construção e evolução das concepções envolvidas e na maturidade do tema.

**Hipótese:**

A gestão do conhecimento é fundamental para o desenvolvimento da cultura da integridade

**Metodologia Proposta:**

A presente pesquisa é de natureza exploratória-descritiva, de abordagem qualitativa, bem como emprega a técnica da pesquisa bibliométrica, pesquisa bibliográfica e procedimento técnico de levantamento ou Survey (tipo de pesquisa que visa determinar informações sobre práticas ou opiniões atuais de uma população específica). Em outras palavras esta técnica consiste em colher informações a um grupo específico de pessoas, no caso desta pesquisa, um grupo de especialistas em compliance, sobre o problema estudado afim de mediante análise das respostas, por interpretação, chegar a conclusões. Para avaliação das opiniões desse grupo de especialistas, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada. A quantidade de entrevistas a ser realizadas nesta tese será definida conforme a acessibilidade e tendência até que se garanta a melhor quantidade (saturação) e qualidade (riqueza) de informação. Dessa forma, o número inicial de entrevistado será de 10 especialista a serem selecionados a partir da lista indicado no Quadro 9 do projeto, ressaltando que esse quantitativo poderá sofrer alterações em decorrência da melhor adequação para a finalidade do estudo, para melhorar a qualidade da informação ou diminuindo a quantidade caso a saturação seja alcançada antes.

O critério de inclusão foi pertencer ao ranking publicado pelo Anuário Análise Executivos

Jurídicos e Financeiros das maiores empresas do Brasil nos anos 2020, 2021 e

2022, dos executivos mais admirados do Brasil. Não foi esclarecido o critério de exclusão ou o critério de seleção da amostra dessa população.

### **Objetivo da Pesquisa:**

Geral: Analisar como a gestão do conhecimento pode contribuir para efetividade de uma cultura de

**Endereço:** Rua Cobre, 200, Edifício Sede, 4º andar, sala D408

**Bairro:** Cruzeiro

**CEP:** 30.310-190

**UF:** MG

**Município:** BELO HORIZONTE

**Telefone:** (31)3269-5235

**E-mail:** cep@fumec.br



UNIVERSIDADE FUMEC/MG



Continuação do Parecer: 5.805.169

integridade no ambiente organizacional.

Específicos:

- a) Identificar na literatura a relação entre Gestão do Conhecimento e Cultura de Integridade;
- b) Analisar a legislação e normativa brasileira que determinam ações e recomendações de implementação de programas de integridade;
- c) Examinar com base na literatura os programas integridade no ambiente corporativo visando identificar em qual medida a Gestão do Conhecimento pode contribuir na promoção da Cultura da Integridade;
- d) Verificar com especialistas qual o papel da gestão do conhecimento para fomento e manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos: É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos, como por exemplo cansaço ao responder questionário e /ou entrevista, expor casos ocorridos em sua organização de atuação, invasão de privacidade, divulgação de dados restritos e dispêndio de tempo ao responder a entrevista

Benefícios:

Os benefícios que se espera com o estudo são: contribuir de forma significativa com a sociedade, principalmente com foco no uso das ferramentas de combate à corrupção problematizar e compreender importância da cultura de integridade nas organizações e como a gestão do conhecimento é fundamental para efetividade dos parâmetros dos programas de integridade.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Trata-se de estudo qualitativo, bem embasada em seu marco teórico, com relevância científica e riscos mínimos. Inicialmente previsto o número de 10 participantes podendo variar segundo o critérios de saturação.

A pesquisa com delineamento exploratório-descritivo será realizada no Brasil e desenvolvido na Universidade Fumec, como tese de doutorado.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os modelos apresentados de TCLE e Carta de anuência se encontram de acordo com as normas da resolução 466-12. O cronograma e o modelo do questionário que será aplicado não apresentam inconformidade ética.

**Endereço:** Rua Cobre, 200, Edifício Sede, 4º andar, sala D408  
**Bairro:** Cruzeiro **CEP:** 30.310-190  
**UF:** MG **Município:** BELO HORIZONTE  
**Telefone:** (31)3269-5235 **E-mail:** cep@fumec.br



Continuação do Parecer: 5.805.169

**Recomendações:**

As palavras-chave escolhidas não estão indexadas no DeCS ou no MESH. Mas como não se trata de pesquisa na área da saúde o relator considera o fato irrelevante.

Sem outras recomendações

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Projeto bem elaborado, pesquisa exequível e relevante. Sem inadequações

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Resolução CNS n° 466/12, item XI.2.d e Resolução CNS no 510/16, art. 28, item V.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2049489.pdf	02/12/2022 14:54:17		Aceito
Declaração de concordância	cartadeanuencia.pdf	02/12/2022 14:54:08	HELTON JUNIO DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetodetalhadorevisado.pdf	01/12/2022 23:23:14	HELTON JUNIO DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEculturaeintegridadeheltonsilva.docx	01/12/2022 23:15:23	HELTON JUNIO DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostoparapesquisahelton.pdf	30/11/2022 09:36:05	HELTON JUNIO DA SILVA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** Rua Cobre, 200, Edifício Sede, 4º andar, sala D408  
**Bairro:** Cruzeiro **CEP:** 30.310-190  
**UF:** MG **Município:** BELO HORIZONTE  
**Telefone:** (31)3269-5235 **E-mail:** cep@fumec.br



Continuação do Parecer: 5.805.169

BELO HORIZONTE, 09 de Dezembro de 2022

---

**Assinado por:**  
**Eduardo Carlos Tavares**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Cobre, 200, Edifício Sede, 4º andar, sala D408

**Bairro:** Cruzeiro **CEP:** 30.310-190

**UF:** MG **Município:** BELO HORIZONTE

**Telefone:** (31)3269-5235

**E-mail:** cep@fumec.br