



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC**

**LUCAS DE OLIVEIRA NEVES**

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE EMPRESAS PRIVADAS  
SOBRE AS AÇÕES DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE**

**Rio de Janeiro – RJ**

**2022**

**LUCAS DE OLIVEIRA NEVES**

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE EMPRESAS PRIVADAS  
SOBRE AS AÇÕES DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE**

Projeto de monografia apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ)

Orientador: Marcelo Almeida de Carvalho Silva

**Rio de Janeiro – RJ**

**2022**

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definições de <i>compliance</i> .....	9
Tabela 2: Informações gerais dos entrevistados .....	15

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	4
1.1 Formulação do problema de pesquisa .....	5
1.2 Objetivos .....	6
1.2.1 Objetivo geral.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1 A Relação do Estado com as empresas .....	7
2.2 O <i>compliance</i> no Brasil .....	7
2.3 O programa de Integridade e seus parâmetros .....	10
3. METODOLOGIA .....	14
3.1 Classificação da pesquisa .....	14
3.2 Caracterização dos entrevistados .....	14
3.3 Instrumentos de pesquisa .....	15
3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados .....	16
4. RESULTADOS .....	19
4.1 Entendimento prévio dos entrevistados sobre o tema .....	19
4.1.1 Programa de Integridade .....	19
4.1.2 Programa de Compliance .....	20
4.2 Avaliação dos entrevistados sobre o tema.....	21
4.3 Ações de um programa de integridade identificadas pelos entrevistados....	23
4.4 Parâmetros percebidos como mais importantes e justificativas .....	26
5 DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS .....	33
5.1 Análises a partir do referencial teórico .....	33
6 CONCLUSÃO .....	36
REFERÊNCIAS .....	39
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS .....	41

## 1. INTRODUÇÃO

Um programa de integridade é definido pelo Art. 41 do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015), que regulamentou a Lei nº 12.846 (BRASIL, 2013), conhecida como Lei Anticorrupção, como um

conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

A Lei Anticorrupção foi um dos marcos legais na adoção de mecanismos de *compliance* e criação de programas de integridade em empresas brasileiras ou estrangeiras que atuam no Brasil. Segundo Santos (2020, p. 341), “a palavra *compliance* origina-se do verbo inglês ‘*to comply*’, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”.

No entanto, ainda que essa lei e outros dispositivos regulamentadores estejam focados na criação e manutenção de um programa de integridade que identifique e mitigue os riscos para as partes interessadas, também conhecidas como *stakeholders*, sejam elas o governo, demais empresas, investidores, é possível supor que uma dessas partes, os funcionários da empresa, estão sujeitos às mudanças proporcionadas por tais programas. Neste sentido, Tonon *et al.* (2020, p. 24) apontam que:

A excelência na transparência, postura e respeito aos stakeholders contribuirá para a perenidade das empresas, o que é almejado não só por proprietários e agentes, mas também pelos empregados que serão beneficiados com o pagamento de salários e benefícios, pelo Estado devido ao pagamento de tributos, e, à sociedade com a economicidade nos contratos públicos que não mais serão objeto de atos ilícitos de corrupção.

Diante disso, o estudo pretende analisar quais são as percepções dos funcionários de uma empresa privada sobre tais mudanças, com o propósito de elucidar quais são as ações melhor percebidas pelos mesmos, podendo apresentar conclusões que auxiliem empresas a começarem ou atualizarem um programa de integridade em sintonia com a percepção dos que serão os usuários internos do mesmo.

Segundo Alves e Pinheiro (2017), o *compliance* tem um impacto positivo na sociedade, contendo a corrupção na esfera pública e melhorando a gestão da empresa na esfera privada. É de se esperar que uma empresa que cumpra as leis e regulamentos às quais está sujeita seja mais benéfica para a sociedade e seus acionistas.

Já Tonon et al. (2020, p. 24) afirmam que “a redução dos custos sociais nos contratos das empresas com o Poder Público Brasileiro encontra nos princípios da governança corporativa o alicerce ideal”, sendo parte deles a utilização de instrumentos que atestem sua integridade.

Para Santos (2020) a implantação do *compliance* nas empresas é primordial para a implementação de uma cultura ética, o que reduz o risco de prejuízos financeiros para elas, seja por ação dos funcionários ou diretores.

Por fim, Silva e Moreira (2020, p. 2) apontam o *compliance* como “um importante instrumento para a adequação das empresas às normas legais também às condutas morais e éticas exigidas pela sociedade”. O artigo, ainda que investigue o *compliance* como ferramenta para a proteção dos direitos humanos nas empresas, não o faz sob o ponto de vista dos funcionários e suas percepções, mas em como eles poderiam ser afetados. Ademais, nesse artigo e em outros consultados, tais como: Alves e Pinheiro (2017); Batisti e Kempfer (2016); Santos (2020); Tonon et al. (2020); e Castro, Amaral e Guerreiro (2019), embora tenham-se encontrado estudos acerca da regulamentação relacionada à criação de programas de integridade e *compliance* e consequente adesão pelas empresas, tal disponibilidade de material não foi igualmente encontrada sob a ótica dos funcionários dessas empresas, sendo essa a principal justificativa para a realização do presente trabalho.

### **1.1 Formulação do problema de pesquisa**

Este trabalho buscará responder à seguinte questão: Qual é a percepção dos funcionários de empresas privadas sobre as ações de um programa de integridade?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar as percepções dos funcionários de empresas privadas sobre as ações de um programa de integridade.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Revisar conceitos de *compliance*;
- Descrever os parâmetros de um programa de integridade;
- Identificar como funcionários de empresas privadas enxergam um programa de integridade ou *compliance*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Relação do Estado com as empresas

Segundo Batisti e Kempfer (2016), o Estado brasileiro poderá realizar negócios com empresas públicas ou privadas a fim de cumprir sua função administrativa. Ou seja, o Estado, mesmo que exercendo plenamente o seu dever perante à sociedade, ainda precisa se relacionar com organizações que não sejam controladas por si e que seguem, dentro da legislação, suas próprias regras e lógicas. Isso implica a seguinte situação: o Estado, além de se preocupar com suas próprias ações, precisa de uma maneira de medir ou pelo menos garantir, na medida do possível, que está se relacionando com empresas que estão cumprindo suas leis e agindo de maneira a, no mínimo, não prejudicar seus trabalhadores e a sociedade à sua volta.

Entretanto, para além da relação entre empresas e Estado, Santos (2020) destaca que há um interesse coletivo na atividade empresarial que deve prevalecer sobre o individual. As empresas portanto, embora sejam motivadas por sua própria sustentabilidade e lucro, devem considerar outros parâmetros que sejam caros também à sociedade que as cerca. Atualmente, observam-se formas que esse interesses se alinham, com empresas que utilizam como estratégia tentar se associar com o que é bem visto pela sociedade, de forma a melhorar sua imagem, diminuir o risco percebido pelos acionistas, vender mais e ganhar mais dinheiro.

Sob a ótica de conformidade, essa relação entre empresas e Estado pode ser positivamente afetada por um programa de integridade, que segundo Tonon *et al.* (2020, p. 24) “pode contribuir para o crescimento da economia com justiça social e melhor ambiente de livre concorrência com redução da corrupção”. Esse é um dos fatores que pode atrair investidores nacionais ou estrangeiros, que enxergam uma diminuição do risco do investimento.

### 2.2 O *compliance* no Brasil

O *compliance* foi introduzido no Brasil pela necessidade do país dar cumprimento a tratados internacionais dos quais tornou-se signatário (SANTOS, 2020). O principal esforço nesse sentido foi a criação da Lei nº 12.846/13, que já surgiu como um importante elemento de *compliance*, pois obrigou as empresas que fazem negócio



com o Estado a instituírem um programa de integridade (TONON *et al.*, 2020). Segundo Castro, Amaral e Guerreiro (2019), a principal novidade trazida pela Lei nº 12.846/13 foi a definição de medidas punitivas para a prática de corrupção. Para além da discussão da lei em si, a mesma é considerada uma importante balizadora de práticas e programas de integridade, não só pelos autores anteriormente citados, mas também por diversos materiais não acadêmicos que tratam sobre o tema, como por exemplo o ebook ‘*Compliance na América Latina*’, da *Legal Ethics Compliance* (LEC – 2018).

É importante ressaltar que, conforme Silva e Moreira (2020) afirmam, um programa de *compliance* é mais amplo do que um programa de integridade, podendo, inclusive, incorporá-lo. Ainda segundo os autores, “a conformidade que se busca com um programa de *compliance* não é apenas relacionada com a legislação, mas também com padrões éticos exigidos por determinada sociedade” (SILVA; MOREIRA, 2020, p. 3). Cita-se aqui, como exemplo, um dos padrões éticos exigidos pela sociedade nos últimos tempos: a cobrança por uma maior inclusão de pessoas negras e/ou LGBTQIA+ em posições de liderança, como formas de assegurar que as decisões tomadas levem em conta também as experiências desses grupos. Os autores ainda esclarecem que, de acordo com a Controladoria Geral da União (CGU), ainda que muito semelhantes, o programa de integridade teria como objetivo evitar práticas de corrupção, enquanto o de *compliance* poderia tratar de diversas áreas da empresa (SILVA; MOREIRA, 2020). Batisti e Kempfer (2016) apontam ainda que, de acordo com a CGU, o programa de integridade previsto pelo Decreto nº 8.420/15 é um programa de *compliance* para questões específicas relacionadas à Lei 12.846/13, tendo como foco combater, além do suborno, fraudes em licitações e fiscalizar a execução de contratos com o setor público.

O Decreto nº 8.420/15 que regulamentou a Lei 12.846/13, trata especificamente de programas de integridade. Ou seja, dada a diferença desses para os programas de *compliance*, fica a ressalva que ao cumprir essa legislação, as empresas estão de acordo apenas com o primeiro, objeto deste estudo.

O *compliance* então tem sido um importante instrumento de conformidade para as empresas se adequarem não só a aspectos legais, mas também aos padrões éticos

exigidos, minimizando seus riscos e aumentando seus lucros (SILVA; MOREIRA, 2020). Isso porque “a função precípua do *compliance* como ferramenta de autocontrole é fazer uma gestão dos riscos da atividade desenvolvida pelas companhias” (SANTOS, 2020, p. 343). Os riscos, então, são diminuídos porque o controle pode, ao ser estabelecido, aumentar a eficácia e eficiência da empresa, reduzindo custos ou economizando tempo (SANTOS, 2020).

Apesar da legislação, o *compliance* só passou a ganhar a notoriedade da sociedade e importância dentro das empresas quando as punições às companhias passaram a ser mais rigorosas e impactá-las financeiramente (SANTOS, 2020). No Brasil começou-se a falar em *compliance* e na obrigatoriedade dos programas de integridade após casos de corrupção prejudiciais ao país e depois da Lei nº 12.846/13 e do Decreto nº 8.420/15, que regulamentou os programas de integridade (SILVA; MOREIRA; 2020). Já em relação aos empresários envolvidos nesses casos, Santos (2020, p. 341) esclarece que eles descumprem sua função social ao agir “de forma antiética e irresponsável no trato com o Estado”, descumprindo as leis, especialmente as que tratam do assunto.

Algumas definições levantadas, de diferentes autores, foram compiladas na Tabela 1 – Definições de *compliance*, mostrada abaixo:

Tabela 1 – Definições de *compliance*

Autor	Definição
Santos (2020, p.342)	“Um sistema implementado na empresa, capaz de prevenir mediante orientação e fiscalização dos colaboradores e diretores, o descumprimento de preceitos legais, garantindo que as normas existentes efetivamente sejam respeitadas e cumpridas durante o desenvolvimento da atividade empresarial, assim como as normas éticas e as regras internas da companhia.”
Silva e Moreira (2020, p. 2)	“Um importante instrumento para a adequação das empresas às normas legais e também às condutas morais e éticas exigidas pela sociedade, e com isso levando as empresas a minimizar seus riscos e aumentarem seus lucros.”
Tonon et al. (2020, p. 26)	“Em síntese, o <i>compliance</i> corresponde ao sistema de conformidade de uma organização em relação aos seus princípios e a legislação vigente que deve ser observada em suas atividades.”
Alves e Pinheiro (2017, p. 43-44)	“Um conjunto de procedimentos adotados por uma determinada sociedade, objetivando otimizar o cumprimento de normas legais, regulamentos e políticas estabelecidos pela organização, com o intuito de mitigar riscos e responsabilidades.”

No presente trabalho, se utiliza a definição de Silva e Moreira (2020), já apresentada anteriormente na seção, considerando especialmente que um programa de integridade pode estar incorporado em um programa de *compliance*, o que também foi elucidado pelos autores.

### **2.3 O programa de Integridade e seus parâmetros**

Dentro do capítulo que trata do programa de integridade no Decreto 8.420/15, dezesseis parâmetros são apresentados para a avaliação de programas de integridade (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019). A avaliação é feita, ainda, considerando o porte e outras especificidades da pessoa jurídica, tais como: o número de funcionários, o setor de mercado e o país em que atua, o quanto interage com o setor público, dentre outros. (BRASIL, 2015).

A adoção de um programa de integridade seguindo tais parâmetros pode ser vantajosa para a empresa, visto que há possibilidade de redução de sanções ou multas, em caso de ilícitos relacionados à corrupção, caso a empresa comprove possuí-lo em seus termos (BRASIL, 2015). A redução pode ser aplicada caso a empresa comprove, dentro de suas especificidades, que aplica internamente os parâmetros definidos pela lei, e que atitudes ilícitas cometidas por funcionários ou representantes legais não tiveram sua conivência ou participação (BRASIL, 2015).

Batisti e Kempfer (2016), concluem em seu artigo que a Lei nº 12.846/13 corrobora com a formação de uma ética empresarial ao promover a adoção de programas de integridade que, ainda segundo as autoras, colabora para a criação de uma nova cultura organizacional e para o fortalecimento de uma nova mentalidade de como fazer negócios no Brasil.

Castro, Amaral e Guerreiro (2019, p. 199) apontam que “as empresas nacionais e multinacionais de capital aberto, têm procurado adequar-se ao programa de integridade estabelecido na lei anticorrupção”. Já Santos (2020) esclarece que, mesmo com o tema previsto em algumas legislações, os programas de *compliance* costumam ser implementados em empresas que possuem maior risco de perdas institucionais e de imagem, ou quando estão sob regulação de órgãos externos.

A seguir, serão apresentados os parâmetros de um programa de integridade, conforme definido pelo Art. 42 do Decreto nº 8.420/15, na ordem em que aparecem, acompanhado de uma breve discussão sobre cada um deles. Batisti e Kempfer (2016) refletem, no entanto, que a Lei nº 12.846/13 e o Decreto nº 8.420/15 apenas elucidam o que é um programa de integridade, mas não apresentam como ele deve ser estruturado para alcançar a efetividade esperada. Os parâmetros são:

- I. O ‘comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa’ é relacionado às diferentes formas da alta direção demonstrar sua anuência e incentivo ao programa de integridade, como por exemplo: comunicados escritos e declarações verbais direcionadas aos funcionários, assim como atitudes tomadas.
- II. Os ‘padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos’ são todos os formatos de normas internas criadas pelas empresas e que devem ser cumpridas por seus funcionários.
- III. Os ‘padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados’, assim como acima, são normas internas, com a diferença que aquela compreende a organização e esta trata das partes que se relacionam com a empresa.
- IV. Os ‘treinamentos periódicos sobre o programa de integridade’ compreendem todos os esforços da empresa de treinamento e comunicação relacionados ao programa de integridade.
- V. A ‘análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade’, como já explicado anteriormente por Santos (2020), é uma função precípua do setor de integridade da empresa e responsável por definir as ações tomadas.

- VI.** Os 'registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica' estão relacionados às demonstrações financeiras e patrimoniais emitidas pelas empresas para as partes interessadas, que devem ser fidedignas à real situação da empresa.
  
- VII.** Os 'controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica' representam uma dupla verificação nos relatórios e demonstrações, como forma de garantir mais segurança e fidedignidade a eles, por identificarem e corrigirem erros.
  
- VIII.** Os 'procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões' contemplam a conformidade específica que deve ser buscada pelas empresas que participam de tais processos.
  
- IX.** A 'independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento' se demonstram de acordo com a posição hierárquica e poder de ação do setor responsável pelo programa de integridade da empresa.
  
- X.** Os 'canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciadores de boa-fé' são formas de permitir que funcionários façam queixas de forma segura, seja pelo anonimato e/ou pela garantia de que não haverá retaliações.
  
- XI.** As 'medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade' são as atitudes tomadas pela empresa em relação à parte que cometeu alguma irregularidade e podem variar de acordo com a mesma.

- XII.** Os ‘procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados’ visam garantir que a empresa volte à normalidade esperada após as irregularidades serem identificadas e tratadas.
- XIII.** As ‘diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados’ são levantamentos reputacionais feitos pela empresa anteriores à contratação de funcionários ou terceiros e devido acompanhamento das atividades dos mesmos.
- XIV.** A ‘verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas’ também compreende análise reputacional, todavia aplicada aos processos de fusões, aquisições e reestruturações das empresas envolvidas.
- XV.** O ‘monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013’ está relacionado à atualização tempestiva do programa de integridade, de forma a assegurar o seu completo funcionamento.
- XVI.** Por fim, a ‘transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos’ trata da divulgação fidedigna dos valores destinados a questões políticas, seja para candidatos ou partidos.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

O método escolhido para a realização da pesquisa é o qualitativo. Creswell (2007, p. 18) esclarece que o método qualitativo diverge de abordagens tradicionais e define que “a utilização de amostras intencionais, a coleta de dados com perguntas abertas, [...] e a interpretação pessoal dos resultados das averiguações, todas constituem subsídios aos procedimentos qualitativos”. Quanto a seus fins, é uma pesquisa descritiva. Segundo Vergara (1998), a pesquisa descritiva é utilizada para expor características de uma população ou fenômenos, sem o compromisso de explicar tais fenômenos.

#### **3.2 Caracterização dos entrevistados**

A pesquisa foi realizada com funcionários de empresas privadas situadas no Rio de Janeiro. A escolha atendeu ao critério de acessibilidade, por não ser possível atingir um número considerado suficiente de entrevistados de uma só empresa. Além disso, houve uma preocupação em entrevistar pessoas que trabalham em empresas de capital aberto. Isso porque as empresas de capital aberto costumam, em decorrência de possuírem diversos acionistas atuais e potenciais, implementar processos internos de governança, integridade corporativa e transparência, a fim de manifestar menor risco empresarial e, conseqüentemente, financeiro para tais acionistas, para o mercado de capitais em geral e para demais partes com as quais se relacionam.

A escolha dos entrevistados foi, conforme explicitado por Vergara (2008), não probabilística. Ainda que tenha se buscado uma seleção estratificada dos indivíduos, eles serão selecionados especialmente pelo critério de acessibilidade, visto que não há garantias de que todos os estratos existentes poderão ser atingidos.

As informações gerais dos entrevistados são apresentadas na Tabela 2 – Informações gerais dos entrevistados, inserida abaixo:

Tabela 2 – Informações gerais dos entrevistados

Código	Sexo	Formação Acadêmica	Departamento na empresa	Ramo de atuação da empresa	Empresa de capital aberto?
E1	Feminino	Administração	Planejamento Financeiro	Óleo e Gás	Sim
E2	Feminino	Administração	Recursos Humanos	Óleo e Gás	Sim
E3	Feminino	Economia	Tesouraria	Óleo e Gás	Sim
E4	Masculino	Ciências Contábeis	Contabilidade	Óleo e Gás	Sim
E5	Feminino	Ciências Contábeis	Contabilidade	Óleo e Gás	Sim
E6	Feminino	Administração	Administrativo	Alimentos	Não
E7	Feminino	Administração	Recursos Humanos	Consultoria de TI	Não
E8	Feminino	Engenharia Eletrônica	Desenvolvimento de Software	Consultoria de TI	Sim
E9	Masculino	Administração	Desenvolvimento de Software	Sistema Financeiro	Não
E10	Feminino	Engenharia de Controle e Automação	Engenharia de Software	Comércio Digital	Sim

### 3.3 Instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado para este estudo será a entrevista com roteiro semiestruturado. Ainda que a presença física nesse tipo de coleta de dados seja preferencial, a existência de tecnologia interativa dispensa essa necessidade (VERGARA, 1998). A entrevista foi feita de acordo com os temas abordados no roteiro, de forma a garantir que o objetivo primário da pesquisa seja atingido, ainda que se permita que os entrevistados se sintam à vontade para verbalizar suas percepções acerca dos temas levantados pelo pesquisador. Cada entrevista foi gravada, com o devido consentimento do entrevistado.

A entrevista foi feita por, primeiramente, uma apresentação do pesquisador e da pesquisa. Em seguida, foram solicitados dados pessoais e profissionais dos entrevistados, sem o intuito de identificá-los posteriormente, sendo apenas para apresentação do resultado da pesquisa. Feita a apresentação inicial de entrevistador e entrevistado, a entrevista foi dividida em dois momentos. O primeiro buscou entender o que o participante entende por programa de integridade e programa de *compliance*, qual a sua percepção sobre o tema, quais as ações de uma empresa são, para ele, relacionadas a um programa de integridade, se ele já trabalhou em uma



empresa que declarava aos funcionários que possuía tal programa e, em caso positivo, qual era a percepção na época. Já no segundo momento, foram apresentados oralmente os parâmetros de um programa de integridade, de forma simplificada, com o auxílio de uma apresentação compartilhada em tempo real e que facilitasse o entendimento de cada um deles pelo entrevistado, respondendo às perguntas que surgiam. Depois da explicação, foi questionado quais dos parâmetros apresentados são mais importantes na percepção do entrevistado e por quê. Por fim, houve uma pergunta final para considerações gerais, que incluíram comentários sobre a pesquisa em si, sobre o tema ou demais informações que o entrevistado julgue relevante. O roteiro de entrevistas pode ser visto no Apêndice A.

### **3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados**

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais feitas por meio de vídeo chamadas. A ferramenta utilizada foi o Google Meet. Os participantes da pesquisa foram contatados a partir de e-mail e de aplicativos de trocas de mensagens.

Vergara (1998, p. 53) elucida que “a entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas”. Para a presente pesquisa, entende-se que a melhor delas é a pesquisa focalizada, que, parecida com a informal, possui pouca estrutura, mas tem um assunto certo a ser focalizado (VERGARA, 1998).

A escolha das entrevistas focalizadas fez-se necessária pela ambição da própria pesquisa, que é descrever as percepções dos entrevistados em relação ao tema proposto. Além disso, é um dos instrumentos propostos para as pesquisas de campo (VERGARA, 1998).

Ainda que os participantes da pesquisa responderam perguntas de aspecto pessoal e profissional, a exibição dessas informações, apresentadas na Tabela 2 – Informações gerais dos entrevistados, foi feita de forma a não nomear os participantes ou as empresas em que trabalham. Tais perguntas foram feitas apenas como forma de garantir que os participantes estivessem no grupo que é o foco da entrevista, além de se poder fazer análises considerando também essas informações.

Os dados coletados foram analisados à luz do referencial teórico, considerando ainda a interpretação do pesquisador das respostas coletadas, a partir das principais

concordâncias e discordâncias apresentadas pelos diferentes entrevistados. A coleta de dados ocorreu conforme se consigam respostas suficientemente diferentes, ou seja, enquanto novas respostas representarem também novos achados. Segundo Fontanella *et al.* (2011, p.389), nesse processo, chamado de saturação teórica, “interrompe-se a coleta de dados quando se constata que elementos novos para subsidiar a teorização almejada (ou possível naquelas circunstâncias) não são mais apreendidos a partir do campo de observação”.

O método para a análise de dados foi a análise de conteúdo, que segundo Weber (1990 apud Rossi, Serralvo e João, 2014, p. 46) é um método para a interpretação subjetiva de um conjunto de dados “pelo processo sistemático de codificação e identificação de temas ou padrões”. Os autores separam em três tipos de abordagem, sendo que a dessa pesquisa foi a convencional, por ser “apropriada quando a teoria existente ou a literatura revisada sobre o fenômeno pesquisado é limitado” (ROSSI; SERRALVO; JOÃO, 2014, p.47). O processo de análise dos dados foi guiado pelo que Creswell (2008) chama de um processo genérico de análise de dados utilizado pelos investigadores qualitativos. São seis os passos sugeridos pelo autor: Organização e preparo dos dados, que, no caso dessa pesquisa, resultará na transcrição das entrevistas; Leitura de todos os dados e reflexão acerca das ideias gerais sobre os mesmos; Codificação dos dados, os separando em categorias de acordo com o seu sentido; Descrição dos cenários de acordo com os códigos (categorias) da etapa anterior; Transmissão dos resultados a partir de uma narrativa; e Extração de significados, que podem ser lições extraídas pelo pesquisador, análises a partir do referencial teórico e até mesmo formulação de novas perguntas, a serem respondidas em outros trabalhos.

Quanto à visão de mundo do pesquisador, pode-se afirmar que a condução da pesquisa se deu através de um olhar ontológico que considera a interação sujeito-objeto, epistemológico construtivista e, portanto, seguirá um paradigma interpretativista. Segundo Saccol (2009, p. 252), a ontologia que considera a interação sujeito-objeto entende que “a realidade social é produto da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas, isto é, ela resulta de uma construção social”. Ainda segundo Saccol (2009), para a epistemologia construtivista não há uma realidade objetiva, mas as verdades e significados são construídos a partir da interação do ser humano com o mundo. Sob tais olhares ontológico e

epistemológico, conclui-se que o paradigma adotado é o interpretativista, no qual, segundo Saccol (2009, p. 262), “o pesquisador, muitas vezes, deriva seus construtos a partir do trabalho de campo, visando a captar aquilo que é mais significativo, segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado”.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Entendimento prévio dos entrevistados sobre o tema

#### 4.1.1 Programa de Integridade

O conhecimento prévio dos entrevistados sobre o tema 'programa de integridade' se mostrou bastante reduzido, com parte deles afirmando não saber do que se tratava ou nunca ter ouvido falar.

Dentre os que possuíam algum conhecimento sobre o assunto, a resposta que mais se sobressaiu foi a que um Programa de Integridade tem a ver com a integridade – no sentido de dignidade, honestidade, lisura – do funcionário. Alguns exemplos:

“[Programa de Integridade é] não diminuir ninguém. Talvez isso para uma relação interpessoal seja algo que faça mais sentido para mim. Então, integridade é não diminuir ninguém.” (E8)

“A palavra integridade eu ouço muito na empresa também, mas não é assim uma regra, um programa. Eles tentam passar muito que é parte da cultura da empresa, que se preza muito pela integridade de cada funcionário. Eles prezam muito no sentido de dar confiança primeiro.” (E10)

Em relação às diferenças percebidas entre os programas de integridade e os de *compliance*, os entrevistados relataram que a “área de integridade tenha mais a ver com a parte ética da empresa” (E6) e que “a integridade está dentro da caixinha do *compliance*” (E1), sendo que “o *compliance* é algo maior e a integridade está ali dentro” (E1). Houve ainda um entrevistado que não associou o Programa de Integridade a *compliance* e outros que afirmaram não saber distinguir *compliance* e integridade. Isso mostra que, mesmo sem saber descrever um programa de integridade, os entrevistados fizeram associações pertinentes ao tema, ainda que de forma não aprofundada.

Foi possível perceber, nas respostas à essa pergunta, que os entrevistados não reconhecem e/ou relacionam a palavra integridade a um programa, mas apenas à noção de valores pessoais de cada funcionário. Dentre as respostas apontou-se apenas a importância da lisura, honestidade, de cada empregado.

#### 4.1.2 Programa de Compliance

No caso do Programa de *Compliance*, o conhecimento prévio dos entrevistados se mostrou bastante vasto. Ainda que boa parte tenha declarado conhecer “quase nada”, “muito pouco”, “por alto” ou afirmar não saber, todos contribuíram com alguma percepção certamente relacionada ao tema.

A ideia mais comum que os entrevistados apresentaram em relação ao tema foi de que o mesmo está relacionado com normas, procedimentos ou regras, sejam elas internas ou externas. Os principais relatos que representam o pensamento são:

“Quando a gente trabalha numa empresa tem sempre um programa pra gente poder seguir, normas internas, não só do trabalho em si, do que você tem que fazer no dia a dia, mas de comportamentos internos e até fora também no dia a dia.” (E4)

“Acho que é a parte da empresa que tem o objetivo de garantir que os procedimentos internos da empresa estejam acontecendo de forma correta.” (E7)

“Eu entendo que *compliance* é um pouco de segurança, no sentido de seguir alguma norma e eu enxergo muito isso no sentido financeiro.” (E2)

“De *compliance* eu entendo que tem algumas regras e que você deve seguir as regras.” (E8)

“Quando eu penso em *compliance* é muito de você estar adequado às regras, tanto do seu mercado quanto da sociedade no geral.” (E9)

Dentro do mesmo âmbito, pode-se citar também o entendimento de que *compliance* se trata de conformidade em relação à legislação e/ou a processos, por exemplo:

“*Compliance*, pra mim, sempre que ouço falar é relacionado à questão de conformidade da empresa em relação a processos e legislação.” (E6)

“Eu entendi que eles (setor de *compliance*) estão preocupados em fazer com que a empresa, como um todo, e seus funcionários, estejam adequados com uma série de legislações e que não haja grandes problemas que venham prejudicar a imagem da empresa ou prejudicar as parcerias ou o desempenho da empresa, caso venha a acontecer algum processo.” (E10)

Em seguida, como uma das respostas mais comuns, aparece o tema proteção de dados:

“A única coisa que eu já ouvi falar é sobre aquela questão de proteção de dados, tanto da pessoa jurídica, quanto da pessoa física.” (E3)

“O que eu entendo é que quando você trabalha em uma empresa, você tem uma série de informações que circulam internamente. Essas informações têm que ter uma base verdadeira, concreta e você também desenha um processo para a circulação dessas informações.” (E5)

“Que as informações sensíveis da empresa estejam seguras entre as pessoas que trabalham ali, não tenha vazamento de informações importantes para fora, e que as pessoas tenham consciência disso.” (E1)

Outras repostas, menos comuns, associaram ainda um Programa de *Compliance* à: transparência e lealdade à empresa (E1); prevenção de irregularidades (E7); preocupação com a imagem da empresa (E10); e prevenção a conflitos de interesses (E1).

Quanto ao programa de *compliance* foi notada uma familiaridade maior dos entrevistados em relação ao assunto. Ainda que o entendimento tenha se concentrado nos temas ‘regras, normas, leis e procedimentos’ e ‘proteção de dados’, que estão relacionados diretamente à *compliance*, as respostas foram mais profundas e com mais exemplos se comparadas às do tópico anterior, sobre programas de integridade.

#### **4.2 Avaliação dos entrevistados sobre o tema**

A percepção dos entrevistados em relação ao que conhecem sobre o tema é em grande maioria favorável. Separou-se as respostas pelos adjetivos utilizados, por expressarem diferentes intensidades. São eles: importante, superpositivo, positivo e interessante.

As principais justificativas para uma percepção tão majoritariamente positiva giraram em torno da segurança que um programa de integridade dá, não só à empresa, mas para seus funcionários, além de servir como guia de conduta dentro da organização. Além da segurança, foi mencionado o impacto que tal programa pode ter na imagem da empresa, seja internamente ou externamente. A seguir, estão as principais respostas desta seção da entrevista. Dentre os que declararam que o tema é importante, podemos perceber uma ênfase maior na ideia que o programa de integridade serve como um guia de conduta, como mostram os trechos abaixo:

“Acho importante. Acho que te dá uma sensação de compromisso, tanto com a empresa em si, do funcionário com a empresa, como com seus próprios dados, digamos assim. Acho que tem um pouco disso, da sua imagem, que bem ou mal está atrelada à imagem da empresa. [...] Então acho importante ter o valor da integridade nas suas ações.” (E1)

“Eu acho superimportante. Acho que, dentro de uma organização, a gente precisa se guiar dentro de algum lugar e entender o que está fazendo sentido ali e o que não faz. [...] então, acho que toda empresa deveria ter um guia nesse sentido.” (E2)

“Pela escala da empresa, eu acho que é importante porque a gente tem várias situações que eu acho que não teria em uma empresa pequena. [...] Tipo eu representar o nome da empresa em uma situação que eu não poderia. Não tive que me preocupar com isso antes. Percepção positiva.” (E10)

“Eu vejo que é muito importante [...] principalmente para grandes empresas [...] dependendo da sua área de atuação.” (E9)

No trecho abaixo, foi usado o superlativo para falar sobre o programa de integridade, destacando principalmente a confiabilidade e confiança atreladas ao tema:

“Eu acho super positivo porque, imagina, você trabalha com outras pessoas que fazem pesquisa sobre a sua empresa, a sua empresa está no mercado, ela está atuando, ela está numa competição nesse mercado e quanto mais confiabilidade, confiança ela passa pro mercado e quanto mais confiança ela passa para aquelas pessoas que participam do processo ali, do crescimento da empresa, os funcionários, os investidores, eu acho que isso é super positivo. E aí ela também tem por ali pessoas que vão estar sempre querendo participar dela de alguma forma. Você tem aí exemplos de várias empresas que as pessoas querem ficar lá, querem estar, não querem sair, são empresas de sucesso.” (E5)

Já na classificação positiva, foi ressaltada a importância de se realizar o trabalho conforme o planejado pela empresa e de se ter um departamento para assegurar isso, como vemos no trecho abaixo:

“Eu acho que, para as empresas que possuem esse departamento, seja algo positivo. [...] acho que o objetivo já é uma vantagem, garantir que as coisas aconteçam da forma que têm que acontecer. [...] Então, ter um departamento específico para garantir que as coisas estejam acontecendo da forma correta é algo positivo.” (E7)

Por fim, dentre os entrevistados que se mostraram completamente favoráveis ao tema, classificando-o como importante, ressaltou-se a preocupação com a conformidade às leis, externamente, e às normas internas. O trecho abaixo exemplifica:

“Acho que *compliance* é bem interessante você ter um programa na empresa, justamente porque, pra mim, lida com essa questão da conformidade. Para que a sua empresa não tenha nenhum tipo de problema, seja externo com legislações, como também internos, em questões administrativas, processos e tal. [...] Parece interessante por mexer nessa questão da ética empresarial. Na forma como a empresa se porta perante a sociedade e perante os funcionários.” (E6)

Houve ainda entrevistados que alegaram não possuir percepção prévia; neutralidade de opinião; e que há vantagens e desvantagens. Por exemplo:

“Não tenho uma percepção já concebida sobre o tema.” (E3)

“Eu sou neutro. Eu não costumo opinar muito sobre algo que eu não conheço, que é muito vago pra mim.” (E4)

“Depende da regra. [...] Para essas regras do (uso do) computador, por exemplo, eu acho que a maioria faz sentido, tipo 90% das regras de *compliance* fazem sentido. Mas, tem umas em específico que eu acho que deveriam ser removidas. 90% vantagem e 10% desvantagem.” (E8)

Em relação à avaliação dos entrevistados sobre os programas de integridade, foi constatada uma receptividade bastante positiva, especialmente por conta da sensação de segurança e por servir como guia para comportamentos e atitudes dentro da empresa.

### **4.3 Ações de um programa de integridade identificadas pelos entrevistados**

Quando perguntados sobre quais as ações de uma empresa são relacionadas a um programa de integridade, os entrevistados, no geral, recorreram às próprias experiências prévias ou atuais. Assim como nos demais tópicos, as respostas foram categorizadas de acordo com seus sentidos.

Uma resposta comum relacionou programas de integridade à políticas, regras e normas internas, tratem elas do que for, mas especialmente relacionadas à segurança, comportamento e relações interpessoais. Também foi citado o mapeamento de legislações. Alguns relatos foram:

“Eu acho que talvez uma política, uma regra, uma norma que possa guiar isso de alguma forma única, para todos os colaboradores, independente de departamento.” (E2)

“Eu acho que as regras também fazem parte. Talvez políticas. Protocolo de ações e algumas regulações também.” (E3)

“Indo mais para o lado interpessoal, integridade, a gente tem treinamento e regra clara na hora de tratar as pessoas. [...] Tem acessibilidade de informação envolvida também. Isso é regra bem clara e isso tem punição dentro da empresa.” (E8)

“Acho que está mais relacionado a construção de relatórios, manuais, mapeamento de legislações e alguns processos necessários.” (E6)

Outra resposta comum relacionou o tema aos treinamentos oferecidos pela empresa com o intuito de publicizar as regras acima mencionadas, assim como oferecer as respostas a problemas cotidianos e introduzir temas relacionados à integridade empresarial aos funcionários. Foi citada ainda a transparência, como forma de deixar



os funcionários atualizados sobre a empresa. Algumas das respostas relativas a esse tema foram:

“Teve treinamento até de integridade. Eram várias situações modelo e a gente tinha que avaliar o que a pessoa tinha que fazer ali. Situações no trabalho, pessoal. Era a situação e perguntava como você agiria.” (E1)

“Políticas de treinamento sobre questões relacionadas à integridade, endomarketing (marketing interno), divulgação e educação das pessoas como um todo dentro da empresa sobre esse assunto, ações relacionadas a isso.” (E6)

“Indo mais pro lado interpessoal, integridade, a gente tem treinamento e regra clara na hora de tratar as pessoas. A gente também tem muito treinamento de lavagem de dinheiro, ética, coisa de segurança.” (E8)

“Também palestras para os funcionários, essas coisas assim, seria outro tipo de ação. Porque é importante manter o pessoal informado, não é um tema que todo mundo conhece. [...] Dependendo da área, vale um treinamento de como funciona, como a empresa atua dentro desse ramo e como a gente gostaria de atuar, mais ou menos assim.” (E9)

“Eu acho que a empresa tem que estar preocupada, antes de tudo, na transparência das informações, do que acontece internamente. [...] Isso é muito importante pra gente, saber o que está acontecendo, onde a gente está e o que a gente pode esperar dessa empresa, aonde a gente está pisando.” (E5)

Apareceu também com boa relevância o canal de denúncias. Entretanto, ele foi citado também como ouvidoria, associada ao departamento de Recursos Humanos (RH). A escolha de categorizá-las igualmente, apesar de diferentes, veio do fato de que foi observado que as duas ferramentas não apresentam diferenças expressivas para boa parte dos entrevistados, especialmente entre os que não experienciaram, em sua vida profissional, o funcionamento paralelo das duas.

“Eu acho que essa proximidade que a gente tem com o RH da empresa é legal também. Ali você pode conversar com a gerente do RH, pode trocar com ela, o RH tem uma Ouvidoria muito legal também, então acho que é isso.” (E5, que citou como Ouvidoria)

“Eu não sei se ouvidoria faz parte do processo, o canal de denúncias do funcionário, por exemplo. Não sei se isso faz mais parte do *compliance* ou do RH, afinal também se relacionam com gestão de pessoas.” (E7, que citou como Ouvidoria)

“(A empresa) tem um canal aberto para dúvidas, então sempre que a gente não sabe se aquilo é um problema ou não, a gente pode entrar em contato para esclarecer.” (E10, que citou como Canal de Denúncias)

“É até com uma terceirizada, não é um canal que fala diretamente com pessoas da empresa, é tipo um call center que recebe denúncias e a pessoa não fica exposta, vai falar anonimamente.” (E1, que citou como Canal de Denúncias)

Em outras respostas, a categoria que se destaca relaciona o tema 'programa de integridade' a assegurar que processos sejam feitos corretamente, o que está associado também à manutenção da burocracia adotada pela empresa. Alguns exemplos:

“Minha percepção é sempre algo mais garantir que a burocracia ali estabelecida está acontecendo da forma certa. [...] Acho que um processo assim mais palpável seria o *compliance* garantir que o gestor está fazendo esse processo de forma correta.” (E7)

“Um tipo de ação que eu imagino é você fazer, semestralmente ou anualmente, verificações para ver se os seus processos estão atualizados e também estão nos conformes do que deveriam ser.” (E9)

Foram citadas, ainda, as seguintes categorias: divulgações e relatórios externos, porque segundo um entrevistado “não adianta você falar que tem um programa, mas ninguém sabe, ninguém vê, ninguém conhece sobre ele” (E6); reuniões abertas com a presidência da empresa e pesquisas de satisfação, que segundo o entrevistado é uma preocupação em “integrar todo mundo” (E5) da empresa; integridade dos funcionários, no sentido interpessoal, como visto na seção 4.1, apontada pelo relato “acho que algo que a gente até aprende em casa, não só na empresa, tipo, tratar bem e não diminuir a pessoa” (E8); proteção de dados, que já apareceu nas seções 4.1 e 4.2, agora mais enfatizada e exemplificada; preocupação com conflito de interesses, também em forma de exemplo de situação vivida no cotidiano, através de e-mails enviados pela empresa e recebidos pelos funcionários questionando se eles tem parentes em empresas com as quais se iniciarão novos projetos (E1); e auditoria e conferência de documentos, mencionado de forma isolada.

Nessa parte da entrevista, ao falar sobre as ações de um programa de integridade, os entrevistados se aprofundaram um pouco mais em relação às respostas das seções 4.1 e 4.2, fornecendo mais exemplos de situações vividas nas empresas que trabalham ou trabalharam, além de se lembrar de novas situações. Destacou-se, nessas lembranças, as ações de treinamento, que praticamente não haviam sido citadas.

#### 4.4 Parâmetros percebidos como mais importantes e justificativas

Após uma breve explicação dos parâmetros de integridade, conforme definidos no Art. 41 do Decreto nº 8.420/15, intercalado com menções de experiências laborais dos entrevistados à medida que se recordavam das mesmas durante as explicações, pôde-se chegar às perguntas finais da entrevistas, a fim de se entender o que era tido como mais importante pelos funcionários.

O parâmetro mais apontado como mais importante foi o 'comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa', citado por quase todos os participantes das entrevistas. A principal justificativa, foi de que o exemplo deveria vir de cima para baixo e que o programa de integridade não daria certo se os funcionários não percebessem a preocupação dos que estão acima na hierarquia da empresa. Alguns dos exemplos desses pensamentos, nas falas dos entrevistados:

“O comprometimento também é muito importante nessa questão de estarem sempre lembrando e se posicionando a fim de mostrar transparência.” (E3)

“Nada funciona se a alta direção não estiver de acordo, se a alta direção não estiver comprometida para que aquilo funcione.” (E7)

“Porque isso vai se espalhando pra baixo. Se é uma prioridade da direção, é uma prioridade de todos. Eles vão repassando isso e chega na gente. Eu acho isso importante.” (E10)

“O comprometimento é de todos, pra que a coisa aconteça, mas quando a gente vê ali no topo o comprometimento da alta direção é que muitas vezes a gente percebe que todo exemplo vem de cima, então acho importante o comprometimento de todos, mas achei bacana começar do alto.” (E5)

Outra preocupação relacionada ao tópico foi que o programa de integridade não seja apenas algo somente dito internamente e divulgado externamente, mas que de fato funcione para os funcionários, como pode ser visto abaixo:

“Acho bem importante senão fica aquela coisa que eu falei ‘pra inglês ver’, porque se você tem um departamento, um programa sobre esse tema e não tem comprometimento da alta direção o negócio não vai andar, simplesmente isso.” (E6)

“De vez em quando me parece que é algo mais pra inglês ver. Então teria que ter cuidado com isso. [...] Hoje em dia você vê muita coisa de ESG, está na moda ESG. [...] Então, esse comprometimento de fato da alta direção eu acho bem importante, não só ‘vamos falar que sim porque todo mundo está falando também’.” (E9)

Ainda foi citada a distância, não só hierárquica, mas de perfil, entre os representantes da alta direção e os demais funcionários da empresa e em como isso poderia afetar a

credibilidade do programa de integridade, se a percepção dos funcionários não fosse positiva em relação aos diretores. Abaixo vemos um trecho relacionado à ideia:

“Eu tenho muita impressão que a alta direção está muito descolada de quem está lá em baixo, seguindo uma hierarquia. [...] Então eu acho que tem um peso o comprometimento da alta direção. Principalmente quando eu penso em alta direção, vem muito na cabeça homens, mais velhos, de terno [...] e poder atrelado a isso. [...] Mas acho importante a pessoa que está lá ser honesta, digno, ter integridade.” (E1)

O parâmetro que apareceu em seguida como mais importante na percepção dos entrevistados foi o ‘canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé’. Neste tópico, pesou-se muito a importância de haver uma forma de comunicar algo errado acontecendo, de maneira segura. Os principais trechos das entrevistas que representam tais pensamentos são:

“O canal de denúncias é muito, muito importante porque, muitas vezes os funcionários se sentem coagidos ao fazer uma denúncia [...] vê algo errado, mas às vezes não se sente seguro pra chegar em uma pessoa superior e falar, sem ter certeza se aquela pessoa é um ouvido seguro, se vai ser uma escuta que vai procurar entender aquilo e levar pra frente de forma a resolver e não, talvez, perseguir. Por isso, o canal de forma anônima acontece de forma muito importante.” (E3)

“Essa questão que eu falei da não retaliação tem a ver com esses canais de denúncia e acho interessante também.” (E10)

“Acho que isso é muito importante também, você colocar a coisa participativa, aberta e transparente, pra que todos participem.” (E5)

Além disso, foi destacada a preocupação em se comunicar o problema diretamente ao gestor da área ou ao departamento de Recursos Humanos, por receio de que aquilo poderia se virar contra o denunciante, como visto nas falas a seguir:

“A primeira coisa que a gente pensa é denunciar um colega de trabalho que está fazendo algo errado ou você denunciar o seu superior por, sei lá, algum tipo de assédio moral, mas acho que esse canal é importante pra poder dar liberdade às pessoas a serem mais claras no seu dia a dia, na sua posição. [...] Então, isso ia também prevenir as pessoas que estão com má intenção. Ia mandar um recado. [...] Então, um canal desses, com essa abertura, eu acho que é muito válido.” (E4)

“Você precisa saber o que fazer quando ‘der ruim’, porque às vezes você não sabe com quem falar e não se sente seguro e confiante de que você vai falar e vão fazer alguma coisa com aquilo que você falou.” (E8)

O próximo parâmetro mais mencionado como importante foi ‘treinamentos periódicos sobre o programa de integridade’. Uma característica importante das respostas em relação a esse tema foi que boa parte dos entrevistados já havia passado por algum tipo de treinamento de *compliance* ou integridade, ainda que tenham declarado não se lembrar de muito do que foi apresentado. Mesmo assim, mais da metade dos entrevistados reconheceu o tópico como um dos mais importantes parâmetros de integridade, enfatizando que as pessoas devem ser lembradas mais periodicamente do programa de integridade das empresas, seja internamente ou externamente.

Alguns dos exemplos são:

“É importante para todos os funcionários entenderem o porquê e como isso afeta toda a empresa, o funcionamento de tudo. E como isso é importante no geral.” (E3)

“Mesmo que não tenha exatamente um programa, mas tenha medidas em relação a esse tema, muita gente não sabe. Então, você ter treinamento e expor esses dados para as partes interessadas é muito importante. Todo mundo precisa saber que isso existe, tanto dentro quanto fora da empresa.” (E6)

“A gente acaba esquecendo uma coisa ou outra, então é legal pra atualizar.” (E10)

“Acho importante ter um código que todo mundo siga e que tenha medidas disciplinares para que aquilo de fato seja cumprido. [...] Então, é legal ter um código e ressaltar isso, deixar isso sempre vivo, que é a questão do treinamento.” (E1)

“Acho importante porque muitas vezes os funcionários não sabem. [...] Então, acaba que eu acho importante esse tipo de informação não diria nem só pra funcionário, mas pra todo mundo.” (E9)

Em seguida, o parâmetro mais citado foi ‘padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos’. A justificativa dos entrevistados que escolheram o tópico foi bastante similar, ressaltando a importância de ter regras escritas e que valham para todos, a fim de se ter claro o que pode ou não ser feito dentro da empresa. Alguns trechos que exemplificam o pensamento foram:

“Porque se você não diz para os funcionários e para as pessoas da empresa como elas devem agir, você dá abertura pra que elas ajam da forma que elas acham que devem. Você não tem como garantir que as coisas aconteçam da forma que precisam acontecer.” (E7)

“Acho importante ter um código que todo mundo siga e que tenha medidas disciplinares para que aquilo de fato seja cumprido. [...] Então, é legal ter um código e ressaltar isso.” (E1)

Na sequência, aparece também o parâmetro ‘medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade’. O tópico teve sua relevância atribuída justamente por ser considerado complementar às denúncias. Foi destacada a importância de saber que algo acontece para quem infringe as regras, especialmente por uma percepção comum, dentre os que escolheram o tema, que há impunidade dentro das empresas e fora delas, como é possível averiguar nos relatos:

“Acho importante ter um código que todo mundo siga e que tenha medidas disciplinares para que aquilo de fato seja cumprido. Porque igual a muitas leis, não pode fumar em não sei aonde, não pode jogar lixo na rua, mas as pessoas jogam, as pessoas fumam em lugares que não devem. E se você não é punido por aquilo é como se você passasse impune por uma coisa que você está fazendo e não deveria.” (E1)

“Muitas empresas têm um canal de denúncias, mas nada acontece. [...] Fica uma coisa ‘pra inglês ver’.” (E6)

“Até pela nossa cultura, [...] a gente vai ter sempre uma medida, porque isso tudo vai acabar beneficiando todo mundo. Infelizmente, dentre todos esses parâmetros, não só o que me chama a atenção mas [...] a gente precisa ter, é saber na prática o que você apurou de concreto das medidas disciplinares em caso de violação do programa.” (E5)

“Você precisa saber o que fazer quando ‘der ruim’, porque às vezes você não sabe com quem falar e não se sente seguro e confiante de que você vai falar e vão fazer alguma coisa com aquilo que você falou.” (E8)

O último dos parâmetros que foi citado diversas vezes como mais importantes é o ‘registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica’. Entretanto, foi possível identificar que o mesmo foi citado apenas por contadores e/ou funcionários do departamento financeiro da empresa. Ainda assim, o tópico foi defendido como um parâmetro essencial dentro de um programa de integridade, por demonstrar a situação financeira da empresa com transparência, como mostram os trechos de entrevista abaixo:

“Porque isso vai, não só mostrar a saúde financeira da empresa, mas vai mostrar que ela está em dia com as suas obrigações não só com os funcionários, mas governamentais. Eu vejo que isso é importante. Tudo é importante, mas não adianta fazer outra coisa e não fazer esses registros completos e precisos.” (E4)

“Pode ser uma percepção minha, mas sempre que você tem algum problema de integridade dentro de uma empresa está ligado a dinheiro, às vezes pode ser questões de discriminação e outras coisas assim que acontecem, mas

geralmente é sempre dinheiro. Dinheiro é o fator número um. Por isso, acho de extrema importância [...] ter os registros claros.” (E6)

Outros parâmetros mencionados pelos entrevistados, ainda que menos vezes, estão associados à experiências pessoais específicas e serão descritos a seguir, acompanhados dos relatos. O primeiro deles é ‘diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados’, que teve importância associada à segurança de se contratar uma pessoa íntegra, como mostrado no relato abaixo:

“Você vê uma pessoa e acha que é uma coisa e depois descobre que é outra, então isso é muito complicado e acho que é uma medida bem importante.” (E6)

O parâmetro ‘controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica’ foi escolhido devido a capacidade de se detectar erros, ainda que acidentais, como abaixo:

“Eu acho bem importante essa área de controles internos porque de vez em quando até pega erros que os outros fazem nem por maldade, mas por incompetência. [...] Então, esse *double check* eu acho importante.” (E9)

A importância do parâmetro ‘padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados’ foi associada a uma experiência profissional do entrevistado, que teve sua atitude corroborada pela direção perante o cliente, como visto a seguir:

“Na minha empresa a gente sempre trabalha com o cliente. [...] Dei de exemplo que o cliente não tratou a gente de forma adequada e ter logo de cara a direção que se preocupou em corrigir isso no lugar de abaixar a cabeça, eu achei isso fantástico.” (E8)

O parâmetro ‘procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações,

licenças, permissões e certidões’ foi citado como uma preocupação do entrevistado presenciar menos fraudes no Brasil, conforme o relato a seguir:

“No Brasil, a gente vê fraudes em todos os setores, não só na educação, saúde, transporte, tudo. [...] Eu acho que se a gente conseguir fazer um procedimento que previna esse tipo de fraude, acho que é uma forma de começar a combater esse mal que atinge o nosso dia a dia.” (E4)

A ‘verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas’ foi citada como importante, ainda que para o entrevistado esse processo já aconteça normalmente, como visto abaixo:

“Acho que hoje em dia isso é bastante feito. [...] Parece ser uma coisa bem feita, faz sentido o negócio. Por exemplo, uma empresa vai comprar a outra e aí ela tem que fazer diligências para ver se tudo o que a outra empresa tá falando é verdade, se o faturamento é esse e essas coisas assim. Então, eu acho isso bem importante assim no geral.” (E9)

O entrevistado que aponto o parâmetro ‘transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos’ como um dos mais importantes justificou a escolha pela percepção de que a sociedade brasileira está polarizada. O trecho a seguir exemplifica: “Hoje a gente está vivendo em uma sociedade extremamente polarizada, então eu acho que isso faz muito sentido.” (E2).

Por fim, foi mencionado o parâmetro ‘monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013’ por possuir interface com a área de trabalho do entrevistado.

Dos dezesseis parâmetros apontados pelo Decreto nº 8420/15, três não foram citados como mais importantes pelos entrevistados. Abaixo esses parâmetros são apresentados, com comentários feitos pelos entrevistados sobre eles, de forma a ajudar a entender suas escolhas.

A ‘análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade’ não foi escolhida como um dos parâmetros mais importantes provavelmente por ser uma atividade feita principalmente pelo setor de integridade e/ou *compliance*, com os demais funcionários experienciando apenas as ações



adotadas a partir dessa análise, que são manifestadas nos outros parâmetros. Uma das justificativas pode ser vista abaixo:

“Essa questão da análise de riscos [...] eu acho que eu dificilmente me lembraria de colocar isso em relação à integridade em específico. (...) Acho que mesmo sem isso o programa talvez continuasse funcionando.” (E6)

Um dos entrevistados, ao justificar a importância do parâmetro relacionado ao comprometimento da alta direção, questionou a importância da análise de riscos face ao empenho da direção, como vemos abaixo:

“Vou dar um exemplo, a Vale lá com os incidentes dela. Quanto eles não tinham uma análise de risco se vale a pena você deixar aquele negócio da barragem cair e as pessoas morrerem versus o dinheiro de cuidar. Não seria surpresa se não teve isso, sabe. Esse negócio por cima, secreto e alguém deu o ok e falou 'a gente aceita o risco'”. (E9)

O parâmetro ‘independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento’ não foi apontado como um dos mais importantes, sendo citado apenas para salientar que “parece natural que talvez alguém esteja vigiando esse setor também, que há um hierarquia” (E10), ainda que o parâmetro não indique o contrário.

Por fim, ainda que o parâmetro ‘procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados’ não tenha sido citado diretamente, ele está diretamente relacionado ao canal de denúncias e medidas disciplinares, amplamente apontados pelos entrevistados como dos mais importantes. Supõe-se aqui que alguns deles possam ter associado que com a irregularidade ou infração denunciada e medidas disciplinares tomadas, a interrupção das mesmas seria natural.

Nesta seção da entrevista, na qual havia uma participação mais ativa do entrevistador, pode-se notar que os entrevistados possuíam mais experiência com os diferentes parâmetros de um programa de integridade do que eles sabiam ou lembravam. Boa parte do que era exposto gerava uma resposta ativada por uma lembrança, geralmente narrando alguma experiência pessoal e/ou profissional relacionada ao assunto. Quando finalmente perguntados quais dos parâmetros percebiam como mais importantes, essas experiências pareceram ser determinantes ao responderem à pergunta.

## 5 DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS

### 5.1 Análises a partir do referencial teórico

Conforme exposto na introdução, a palavra *compliance*, segundo Santos (2020, p.341), “origina-se do verbo inglês ‘*to comply*’, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que foi imposto”. Essa é não só a definição e o entendimento mais simples que se pode ter sobre *compliance*, mas também se mostrou a principal resposta dos entrevistados quando perguntados ‘O que você entende por programa de *compliance*?’ e ‘Quais ações de uma empresa são, para você, relacionadas a um programa de integridade?’, e a única que foi citada. Isso mostra que, embora o tema *compliance* – mais do que integridade – já esteja ao menos basicamente consolidado no entendimento dos funcionários, tal compreensão ainda é rasa, contemplando quase que tão somente a própria definição do mesmo, conforme visto no capítulo 4.

O apontamento feito por Tonon *et al.* (2020, p.24), “A excelência na transparência, postura e respeito aos stakeholders (partes interessadas) contribuirá para a perenidade das empresas”, foi bastante representado nas respostas dos entrevistados, que mostraram preocupação com a imagem que a empresa expressa, seja para os próprios funcionários, para outras empresas, para o governo e para seus acionistas, no caso dos que trabalham em empresas de capital aberto, especialmente na seção 4.2 do presente trabalho. Os relatos foram exemplificativos: em relação aos funcionários, foram exaltadas a sensação de compromisso, proteção e segurança, a atribuição de um sentido ao trabalho e a confiança passada pela empresa que adota um programa de integridade, podendo afetar inclusive o tempo de permanência do funcionário; já em relação a outras empresas e aos acionistas, foram citadas a confiança e a confiabilidade como principais contribuições de um programa de integridade.

Silva e Moreira (2020, p.2) apontaram o *compliance* como “um importante instrumento para a adequação das empresas às normas legais, também às condutas morais e éticas exigidas pela sociedade”. Além da preocupação com as normas legais, já comentada acima, a preocupação com algumas condutas morais e éticas também foi expressada pelos participantes da pesquisa, confirmando a necessidade do tema. Alguns exemplos, vistos no capítulo 4, foram: a preocupação em sofrer assédio moral e ter uma maneira de denunciar tal conduta de forma segura, quando se falava sobre

canais de denúncia; a falta de representatividade na alta direção das empresas, quando discutido o comprometimento da mesma em fazer o programa de integridade funcionar, especificamente citando que é formada geralmente por homens, brancos e mais velhos; e a esperança que os casos de má-conduta sejam de fato punidos, quando falado sobre código de ética, treinamentos, canais de denúncia e medidas disciplinares.

Outro ponto de atenção é que, embora tenhamos visto em Santos (2020, p. 343) que "a função precípua do *compliance* é fazer uma gestão dos riscos da atividade desenvolvida pelas companhias", nenhum dos entrevistados citou a 'análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade' como uma das ações mais importantes de um programa, muito provavelmente pelo pouco contato que essas pessoas têm com o tema, visto que ele é discutido dentro da área de integridade da empresa. Ainda assim, é importante ressaltar, muito do que foi falado nas entrevistas é fruto de um trabalho que passa pela análise de riscos e elaboração de planos para mitigá-los.

Uma outra convergência entre o referencial teórico e o que foi falado pelos entrevistados está relacionada à importância do programa de integridade dentro das empresas, que cresceu quando as punições passaram a ser mais rigorosas e gerar impactos financeiros (SANTOS, 2020). As finanças empresariais foram citadas em três situações distintas: a primeira conversa melhor com a situação acima, já que alguns dos entrevistados associaram a importância de um programa de integridade à uma proteção contra danos à imagem ou patrimoniais; a segunda colocou em dúvida as ações tomadas por uma empresa após a análise de certos riscos, questionando se algumas simplesmente preferem ignorar o risco e pagar o valor da multa em caso de condenação. Essa prática certamente é coibida conforme as punições vão sendo mais rigorosas e os impactos financeiros vão sendo maiores; na terceira, ainda mencionou-se as finanças empresariais, agora positivamente, quando justificado o porquê da escolha de 'registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica' como um dos parâmetros mais importantes, pois é justamente o que permite representar a situação financeira da empresa de forma fidedigna e confiável às partes interessadas.

Por fim, o intitulado por Castro, Amaral e Guerreiro (2019, p.199), que apontaram que "as empresas nacionais e multinacionais de capital aberto, têm procurado adequar-se

ao programa de integridade” pôde ser testemunhado nas entrevistas, especialmente quando se comparam as respostas dos entrevistados que trabalham ou já trabalharam em uma empresa com o capital aberto e os que não, com os primeiros mostrando-se mais familiarizados com os aspectos de um programa de integridade. Os exemplos apareceram nas respostas às perguntas ‘Qual é a sua percepção sobre programas de integridade’ e ‘O que você entende por programa de *compliance*?’, que foram feitas no início da entrevista e buscavam captar o conhecimento prévio dos entrevistados em relação ao tema. As respostas foram dadas por pessoas que declararam trabalhar em empresas de capital aberto.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou captar as percepções de funcionários de empresas privadas acerca de programas de *compliance* e dos diferentes parâmetros de um programa de integridade, extraíndo tanto o que os participantes já soubessem de antemão, quanto o que julgassem ser mais importante, depois de explicações acerca de cada um dos parâmetros. Diante disso, a separação da entrevista em dois momentos distintos se mostrou exitosa, visto que puderam-se extrair percepções e informações diferentes em cada um desses momentos. No segundo, especialmente, os entrevistados demonstraram boa compreensão dos parâmetros, se lembraram de várias situações profissionais vividas, forneceram exemplos e justificaram de forma satisfatória a escolha de cada um dos parâmetros que julgavam como mais importantes.

O primeiro ponto de atenção das entrevistas foi que, para muito dos entrevistados, a palavra integridade, mesmo que antecedida por 'programa de', foi associada quase tão somente à dignidade, lisura, honestidade, ética. Ainda que o presente trabalho tenha buscado coletar as percepções em relação à programas de integridade, percebeu-se que os participantes estão mais familiarizados com o termo *compliance*, quando tratavam de um programa com várias medidas, demonstrando mais conhecimento e oferecendo mais exemplos sobre o tema, o que pôde ser visto na seção 4.1. Entretanto, apesar do *compliance* ser mais reconhecido como um departamento da empresa que realiza diversas ações, o conhecimento prévio revelou-se resumido e muito concentrado na ideia de conformidade, seja às regras da empresa, aos processos internos ou à legislação.

Mesmo que tenha sido verificado, na parte da entrevista que buscou identificar o conhecimento prévio dos participantes, que o programa de integridade era pouco conhecido, as respostas à pergunta 'Qual é a sua percepção sobre o tema?' mostraram uma positividade praticamente unânime ao assunto, o que pôde ser notado na seção 4.2, e mostra uma receptividade positiva inerente ao próprio tema, o que pode facilitar as empresas que precisam ou se dispõem a implementar um programa de integridade. Ademais, após o tópico ter sido melhor apresentado, conversado e feito com que os entrevistados se lembrassem e/ou conhecessem um pouco melhor os parâmetros de um programa de integridade, conforme visto na seção 4.4, foi

observada uma percepção ainda mais positiva que a inicialmente demonstrada, especialmente quando apontados os parâmetros mais importantes na visão de cada um.

Contudo, ainda que a percepção seja positiva, poucas foram as citações aos benefícios que os programas de integridade podem oferecer aos funcionários, especialmente nas partes da entrevista em que a explicação dos parâmetros ainda não havia sido feita. Outro ponto de atenção foi que muitos entrevistados lembravam-se de ter passado por algum treinamento de integridade ou *compliance*, ainda que alguns confessassem que pouco se lembravam do que havia sido dito e que muitos declarassem que pouco sabiam sobre o tema. Depois da última parte da entrevista e conversando sobre os parâmetros, as lembranças dos treinamentos feitos foram surgindo.

Em relação ao parâmetro 'canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé', percebeu-se que, embora não mencionado no decreto, o anonimato do denunciante se mostrou muito relevante para a grande maioria dos entrevistados, que elegeu esse como um dos parâmetros mais importantes, com uma parte deles citando o receio de falar com o superior imediato ou até mesmo com o departamento de Recursos Humanos. A proteção de denunciante de boa-fé também foi bastante enfatizada e está relacionada ao anonimato, já que alguns declararam que falar com alguém diretamente pode não ser seguro. Por fim, também foi expressa uma especial preocupação com a punição de quem foi denunciado, caso a denúncia seja procedente. A esperança que ao final do processo de denúncia não haja impunidade se demonstrou significativa para muitos dos que falaram sobre os canais de denúncia.

Além disso, notou-se que muitas das respostas, especialmente quando os entrevistados justificavam suas escolhas de parâmetros mais importantes, foram parecidas, ainda que todas as entrevistas tenham sido feitas individualmente e que se buscasse não contaminar as respostas com nenhuma opinião do entrevistador, o que indica um consenso entre os parâmetros mais apontados e dá mais peso às falas individuais. Dito isso, entende-se que o objetivo da pesquisa foi cumprido, ainda que possam haver outros trabalhos no futuro que se aprofundem no tema e/ou abordem o de uma perspectiva diferente.

Antes da finalização do trabalho, foi constatado que o Decreto nº 8.420/15 havia sido revogado pelo Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Verificou-se, então, o que havia sido alterado dentro do capítulo que trata do programa de integridade, especialmente em relação aos parâmetros. Basicamente, a maioria dos parâmetros continuou muito similar ao que havia sido determinado há sete anos atrás, com alguns deles recebendo adições que aumentaram o escopo, mas mantiveram o sentido. Como exemplo, está o primeiro parâmetro, que era ‘comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa’ e que, ao final, foi adicionado ‘bem como pela destinação de recursos adequados’. O único parâmetro que sofreu uma mudança radical foi o ‘XVI – transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.’, que foi retirado do novo decreto.

Ainda que não esteja no escopo do presente trabalho, a retirada desse parâmetro, justo em um ano de eleição no Brasil, gerou certo estranhamento ao pesquisador. A supressão do trecho pode ser investigada em futuros trabalhos sobre o tema. Outras sugestões para pesquisas futuras são: ampliar a quantidade de entrevistados; realizar cortes de gênero e/ou escolaridade, visto que foram ouvidos apenas pessoas com ensino superior completo ou em andamento; e investigar a percepção dos profissionais das áreas de integridade/*compliance* ou correlatas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. F. A.; PINHEIRO, C. da R. O papel da CVM e da B3 na implementação e delimitação do Programa de Integridade (*Compliance*) no Brasil. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**. Brasília, v. 3, n. 1, p. 40-60, jun.2017.

BATISTI, B.M, KEMPFER, M; Parâmetros de *Compliance* por meio da metodologia de análise de risco para a mitigação da responsabilidade objetiva diante da lei anticorrupção (12.846/2013) em face de negócios públicas. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**. Brasília, v. 2, n. 1, p. 184-200, jul. 2016.

BRASIL. **Lei 12.846/13, de 1º de agosto de 2013**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 4 jan. 2021.

BRASIL. **Lei 12.846/13, de 18 de março de 2015**. 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: 4 jan. 2021.

CASTRO, P. R.; AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003

FONTANELLA, B. J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011.

ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; JOÃO, B. N. Análise de Conteúdo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 39-48, set. 2014.

SANTOS, D. O. A regulamentação do programa de *compliance* pelo direito brasileiro, como ferramenta capaz de auxiliar as empresas no cumprimento de sua função social. **Percursos**, v. 3, n. 34, p. 68 - 70, nov. 2020.



SIBILLE, D. et al. **Compliance na América Latina**. *E-book*. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1533056778Compliance\\_na\\_America\\_Latina.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1533056778Compliance_na_America_Latina.pdf). Acesso em 22 jun. 2022.

SILVA, R. M. DA; MOREIRA, F. O. G. *Compliance* para proteção dos direitos humanos em empresas. **Homa Publica - Revista Internacional de Direitos Humanos e Empresas**, v. 4, n. 1, p. 57, 30 jan. 2020.

TONON, D. H. de P. et al. Implementação de Programa Interno de Integridade via Metodologia Soft Design Science. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 9, n. 3, p. 21, jan. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998

## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

### Informações gerais dos entrevistados

- Você pode falar um pouco sobre você? Considerando os âmbitos pessoal, acadêmico e profissional.

### Avaliação prévia dos entrevistados sobre o tema

- O que você entende por 'programa de integridade'?
- O que você entende por 'programa de *compliance*'?
- Qual é a sua percepção sobre o tema?
- Quais as ações de uma empresa são, para você, relacionadas a um programa de integridade?
- Você já trabalhou em alguma empresa que declarava possuir um programa de integridade?
- Se sim para a pergunta anterior – Qual era a sua percepção na época?

Após a apresentação dos parâmetros de integridade e respostas às perguntas que surgiam:

- Qual ou quais dos parâmetros você percebe como mais importante(s)? Por quê?