



UNIFACS
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JAGLEYDE FIRMINO RODRIGUES LIMA

**A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E O *DARK SIDE* ORGANIZACIONAL:
CORRUPÇÃO E ÉTICA**

Salvador
2020

JAGLEYDE FIRMINO RODRIGUES LIMA

**A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E O *DARK SIDE* ORGANIZACIONAL:
CORRUPÇÃO E ÉTICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador (PPGA/UNIFACS), Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

Salvador
2020

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS
Universidade Salvador, Laureate International Universities.

Lima, Jagleyde Firmino Rodrigues

A área de gestão de pessoas e o *dark side* organizacional: corrupção e ética./ Jagleyde Firmino Rodrigues Lima.- Salvador: Unifacs, 2020.

95 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador (PPGA/UNIFACS), Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Administração - gestão de pessoas. 2. Corrupção. 3. Ética nas organizações. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658

JAGLEYDE FIRMINO RODRIGUES LIMA

A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E O *DARK SIDE* ORGANIZACIONAL:
CORRUPÇÃO E ÉTICA

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração da Universidade Salvador (UNIFACS), Laureate International Universities, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos – Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Alex Luiz Alex Silva Saraiva _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Daniela Campos Bahia Moscon _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 04 de abril de 2020.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Gostaria de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tarefa se tornasse uma realidade.

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me iluminado em mais uma jornada, e me permitido esta graça alcançada.

À minha família, meus pais, que sempre foram a minha essência, minha base; a meu esposo José Nilson Rodrigues e minha filha Nielle Firmino Rodrigues Lima, por compreenderem a minha ausência nestes meses de dedicação a este trabalho; sem o apoio de vocês este sonho não seria possível; a minha mãe Maria Andreino Ferreira Lima, sempre presente, me incentivando e apoiando.

Ao meu orientador, professor e amigo Jair Santos, que com seu olhar crítico e sensível me fez ampliar os horizontes do conhecimento. Nos momentos difíceis de saúde que passei durante a trajetória do curso, sempre esteve apoiando e motivando para que seguisse em frente. Obrigada por ser esse ser humano admirável.

Aos meus amigos, especialmente meu amigo Wlamir Ribeiro, que ajudou em vários pontos do meu projeto. Mesmo com tantas atividades, dedicou um pouco do seu tempo para ajudar sua amiga. Saiba que você contribuiu muito para tornar a pesquisa possível. Ao meu amigo Vanderson Silva, que sempre esteve presente, preocupado com minha saúde, e também era um grande motivador para seguir em frente com meu projeto.

Aos colegas, professores e profissionais da UNIFACS, que me permitiram vivenciar esta experiência maravilhosa que é o mestrado.

RESUMO

Este estudo investigou no campo administrativo como a área de gestão de pessoas está sendo utilizada e instruída pelas organizações para gerir esses comportamentos desviantes. Para tanto, traz a seguinte problemática: “quais mecanismos são utilizados para combater as práticas de corrupção nas organizações?” Assim, o objetivo geral é o de evidenciar a contribuição da área de Gestão de Pessoas para a efetividade no processo de combate aos atos de corrupção nas organizações. Tendo como objetivos específicos: a) identificar qual a área responsável pela implementação e manutenção dos mecanismos de combate a corrupção; b) analisar qual compromisso da área de gestão de pessoas e da alta gestão no combate a corrupção; c) Conhecer as principais regras e mecanismos existentes no combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações; d) Identificar os treinamentos realizados para entendimento das normas e regras existentes na organização; e) compreender como os gestores definem a corrupção na organização; f) conhecer como foi o processo de elaboração do código de ética. Para o desenvolvimento do presente estudo, fez-se uma revisão da literatura sobre os quatro temas (*dark side*, corrupção, gestão de pessoas e ética nas organizações) tratados nesta dissertação, buscando conceitos que deram sustentação às análises realizadas nesta pesquisa. Quanto ao método, a abordagem foi pesquisa qualitativa, com realização de entrevista semiestruturada com gestores da área de gestão de pessoas e *compliance*, de empresas de ramos diversas, como: bancos, construção civil, química e petróleo, energia elétrica e infraestrutura tecnológica, ambas com sede na cidade de Salvador/BA. O período escolhido para realização foi o de dezembro de 2019. Desse modo, este estudo revelou que as organizações estão no controle e fortemente vigilantes para afastar o lado sombrio (*dark side*), que leva as organizações a cometerem violações éticas, fraudes e corrupção. Ficou ainda evidenciado que as organizações utilizam diversas políticas internas de governança e *compliance*, fortalecendo os compromissos formais assumidos em documentos internos, principalmente o código de ética, para defender a ética e o combate à corrupção, criação de estruturas internas independentes, para tratar dos assuntos de ética e integridade.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Corrupção. Ética nas organizações.

ABSTRACT

This study investigated the dark side of organizations: corruption, people management and ethics. To this end, it brings up the following problem: “what mechanisms are used to combat corrupt practices in organizations?” Thus, the general objective is to highlight the contribution of the People Management area to the effectiveness in the process of combating acts of corruption in organizations. Having as specific objectives: a) to identify if the people management area is responsible for the implementation and maintenance of the mechanisms to fight corruption; b) analyze which senior management's commitment to fighting corruption; c) Know the main rules and mechanisms existing in the fight against corruption in organizations; d) Identify which trainings are carried out to understand the norms and rules existing in the organization; e) understand how managers define corruption in the organization; f) learn about the process of preparing the code of ethics. For the development of this study, a literature review was made on the four contents (dark side, people management, corruption, and ethics in organizations) treated in this dissertation, looking for concepts that supported the analyzes carried out in this research. As for the method, the approach was qualitative research, with a semi-structured interview with managers in the area of people management and compliance, from companies in different branches, such as: banks, civil construction, chemical and oil, electricity and technological infrastructure, both headquartered in the city of Salvador/BA. The period chosen for realization was december 2019. This study revealed that organizations are in control and strongly vigilant to remove the dark side, which leads organizations to commit ethical violations, fraud and corruption. It was also evidenced that organizations use several internal governance and compliance policies, strengthening the formal commitments assumed in internal documents, mainly the code of ethics, to defend ethics and the fight against corruption, creation of independent internal structures, to deal with matters ethics and integrity.

Keywords: People management. Corruption. Ethics in organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Índice da percepção da corrupção (IPC) no Brasil – evolução histórica (2012-2019).....	29
Quadro 1 – Procedimentos metodológicos adotados em relação aos objetivos específicos da pesquisa.....	49
Figura 2 – Modelo de Análise.....	50
Quadro 2 – Perfil dos respondentes.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 O LADO SOMBRIO (<i>DARK SIDE</i>) DAS ORGANIZAÇÕES	14
2.2 O LADO SOMBRIO DOS COMPORTAMENTOS DESVIANTES NAS ORGANIZAÇÕES	18
2.3 CORRUPÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	22
2.4 GESTÃO DE PESSOAS E <i>COMPLIANCE</i> NAS ORGANIZAÇÕES	31
2.5 ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES	35
2.6 MECANISMOS DE COMBATE À CORRUPÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	39
3 MÉTODO	47
3.1 SUJEITOS DA PESQUISA	47
3.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA	47
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	48
3.4 MODELO DE ANÁLISE	49
4 ANÁLISE DOS DADOS	51
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	51
4.2 APRESENTAÇÃO SOBRE A RESPONSABILIDADE DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A MANUTENÇÃO DAS REGRAS E MECANISMOS PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO	52
4.2.1 Qual área é responsável pela implementação e manutenção dos mecanismos para cumprimento da ética e da integridade na organização	53
4.2.2 A contribuição da área de Gestão de Pessoas para a efetividade no processo de combate aos atos corruptivos nas organizações	54
4.2.3 O setor responsável pela prevenção de ações corruptas	55
4.3 SOBRE O COMPROMISSO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NO COMBATE À CORRUPÇÃO	57
4.3.1 De que maneira a organização demonstra, tanto internamente quanto externamente, o comprometimento com a ética e a integridade na organização	57
4.3.2 As políticas específicas para prevenção e combate à corrupção e à fraude	58
4.3.3 O compromisso da alta administração no combate à corrupção e como ela supervisiona a implementação e manutenção do código de ética e/ou de conduta da organização	59
4.4 APRESENTAÇÃO SOBRE AS PRINCIPAIS REGRAS E MECANISMOS DE COMBATE AO LADO SOMBRIO (<i>DARK SIDE</i>) DAS ORGANIZAÇÕES	61
4.4.1 As principais regras e mecanismos existentes e utilizados na prevenção e combate ao lado sombrio (<i>dark side</i>) das organizações	61

4.4.2 Medidas que você julga que sua organização poderia promover com vistas à redução e ao combate à corrupção	62
4.4.3 Em sua opinião, de que maneira os mecanismos de divulgação e controle de informações podem auxiliar no combate ao lado sombrio (<i>dark side</i>) das organizações	63
4.4.4 De que forma as medidas adotadas por sua organização contribuem com a redução do risco de condutas relacionadas com a corrupção	64
4.5 APRESENTAÇÃO SOBRE QUAIS TREINAMENTOS SÃO REALIZADOS PARA O ENTENDIMENTO DAS NORMAS E REGRAS PARA MANUTENÇÃO DA ÉTICA E DA INTEGRIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	65
4.5.1 Quais são os treinamentos realizados para entendimento das normas e regras existentes na organização para manter a ética e a integridade	66
4.6 APRESENTAÇÃO PARA COMPREENDER COMO OS GESTORES DEFINEM A CORRUPÇÃO	67
4.6.1 No seu entendimento, fale em poucas palavras, o que é corrupção.....	67
4.6.2 Como a corrupção pode afetar negativamente a sua empresa.....	68
4.6.3 Como a avaliação de riscos de corrupção pode contribuir para a adoção de medidas de mitigação.....	69
4.6.4 Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar, de dizer e de comentar que, pela sua participação, sua experiência, sua visão, seja importante para o tipo de estudo que nós estamos fazendo	70
4.7 COMO FOI O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA	71
4.7.1 Processo de elaboração do código de ética.....	72
4.7.2 Medidas adotadas ao descumprir o código de ética.....	73
5 CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	92
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista	94

1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, a competitividade é algo que impulsiona as organizações a buscarem estratégias e novas práticas de gestão que fortaleçam seus negócios. Tendo estratégias sólidas e políticas eficazes, possibilitará que a empresa afaste seus trabalhadores de possíveis fraudes e atos ilegais contribuindo assim para aumento da corrupção, uma prática que está presente em muitas empresas, o que pode se considerar o chamado *dark side*, ou lado sombrio das organizações, convertendo-se num desafio para as empresas trabalharem com esse elemento tanto internamente quanto externamente.

Para que essa organização não seja contaminada por esse lado sombrio, deve fortalecer os seus mecanismos de controle e combate à corrupção, criando políticas e práticas de gestão gerenciais, visando proporcionar um ambiente em que seus trabalhadores entendam que a corrupção é um mal social e, portanto, precisa ser eliminado.

Sendo assim, faz-se necessário ter uma conduta positiva e transparente, demonstrando para esse ambiente interno e externo que existem políticas e práticas que podem eliminar ou reduzir drasticamente a corrupção. Essas medidas organizacionais devem ser implementadas e alinhadas com a área de gestão de pessoas, direcionando para uma conduta exemplar de cada trabalhador, pois ela é o principal mediador entre a estratégia e as ações aplicadas nas organizações.

Quando falamos da conduta dos empregados devemos pontuar que tanto o ambiente interno quanto o externo são facilmente carregados de perniciosidade que podem contaminar a empresa, propiciando assim o lado sombrio das organizações, que é exposto como situações de práticas ilegais e imorais que ocorrem nas empresas.

Essas práticas ilegais e desviantes precisam ser vistas como algo preocupante, pois delas podem surgir o lado sombrio das organizações. Elas podem ser classificadas como: desvios, má conduta, crimes e outras práticas que frequentemente ocorrem nas empresas. Essas práticas, quando inseridas nos negócios das corporações, trazem uma série de consequências negativas que podem prejudicar o sucesso da empresa. Para manter esses atos corruptos longe da organização, é imprescindível entender quais tipos de corrupção sua empresa

está mais vulnerável e assim elaborar estratégias preventivas para mitigar a corrupção.

Esses atos corruptos ocorrem com frequência no ambiente organizacional, como pudemos acompanhar em um caso que ganhou repercussão mundial, o da estatal petrolífera brasileira Petrobras. Na investigação batizada de Operação Lava Jato, o Ministério Público Federal adotou as primeiras medidas em 2014, com buscas e apreensões, prisões preventivas e condução coercitiva, em diversas cidades, estados e no Distrito Federal. Nessa operação foram envolvidos o Governo, partidos políticos e várias empresas, a exemplo da Odebrecht, JBS, OAS, dentre outras. Elas estavam envolvidas nos desvios de bilhões de reais em propinas e subornos.

A Transparência Internacional Brasil (2018), que estuda a integridade de empresas que atuam no país, relata que a ligação entre o público, o privado e a sociedade civil intensifica a corrupção. O setor empresarial é o grande impulsionador dos atos corruptos, pois se as empresas privadas não pagassem subornos aos trabalhadores públicos, não teriam como consequência o aumento nos custos da operação e também não colocariam em risco a imagem das organizações. Então, as empresas, sejam elas públicas ou privadas, devem combater esses atos corruptos para que possam preservar sua integridade.

Toda empresa, seja ela pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte, corre o risco de se envolver em atos corruptos. Muitas empresas exigem dos seus empregados o cumprimento das normas e regras tendo como base seu código de ética para preservar a integridade, porém, ao mesmo tempo, essas empresas são apontadas em possíveis envolvimento de atos corruptos, gerando a dúvida sobre a possibilidade de manter seus trabalhadores íntegros se a própria empresa não tem o comprometimento ético e íntegro nos seus negócios.

Dessa forma, para este estudo fez-se uma revisão da literatura sobre quatro conteúdos: lado sombrio (*dark side*), corrupção, gestão de pessoas e ética nas organizações. A escolha desse tema foi motivada pela proximidade do trabalho na área de gestão de pessoas e pela percepção de observar possíveis lacunas nesses estudos nas principais revistas de administração como: SCIELO, RAE, RAC, READ entre outras, além do interesse de avaliar no campo administrativo como a área de gestão de pessoas está sendo utilizada e instruída pelas organizações para gerir esses comportamentos desviantes.

Para tanto, este estudo de pesquisa traz a seguinte problemática: “Quais mecanismos são utilizados pela organização para combater as práticas de corrupção?” Logo, estabeleceu-se como objetivo geral: evidenciar qual a contribuição da área de Gestão de Pessoas para a efetividade no processo de combate aos atos corruptivos nas organizações.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar se área de gestão de pessoas é responsável pela implementação e manutenção dos mecanismos de combate à corrupção;
- b) Verificar o compromisso da alta administração no combate à corrupção;
- c) Conhecer as principais regras e mecanismos existentes no combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações;
- d) Identificar os treinamentos realizados para entendimento das normas e regras existentes nas organizações;
- e) Compreender como os gestores definem a corrupção;
- f) Conhecer como foi o processo de elaboração do código de ética e quais as punições caso ocorra seu descumprimento.

Quanto ao método, a abordagem foi pesquisa qualitativa, com realização de entrevista semiestruturada com os 9 (nove) gestores da área de gestão de pessoas e *compliance* de empresas de ramos diversos, como bancos, construção civil, química e petróleo, energia elétrica e infraestrutura tecnológica, todas com sede na cidade de Salvador, Bahia. O período escolhido para realização foi dezembro de 2019. As entrevistas ocorreram de forma presencial e a distância, com escutas telefônicas. O anonimato dos gestores e das organizações foi assegurado pelo uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mesmo sendo uma pesquisa de opinião. As entrevistas tiveram a duração média de 40 (quarenta) minutos, foram registradas por meio de gravação digital de áudio e depois transcritas.

Desse modo, este texto está dividido em cinco capítulos. O primeiro é esta introdução, na qual estão explicitadas a definição do objeto da pesquisa, sua relevância, os objetivos específicos e uma breve análise dos conceitos-chave para o entendimento global da dissertação. Em seguida a fundamentação teórica, metodologia, interpretação dos resultados e a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho é composto pelas seguintes seções: Introdução; Fundamentação teórica, que está subdividida nas subseções “O lado sombrio (*dark side*) das organizações”, “Corrupção nas organizações”, “Gestão de Pessoas e *compliance* nas organizações”, “Ética nas organizações” e “Mecanismos de combate à corrupção”; Método, elucidando a abordagem metodológica, tipo de pesquisa, coleta e tratamento de dados; Interpretação dos resultados e, por fim, as Conclusões.

2.1 O LADO SOMBRIO (*DARK SIDE*) DAS ORGANIZAÇÕES

Não faltam, diariamente, nos noticiários televisivos, mídia impressa, redes sociais e meio político, menções a crimes ambientais provocados por empresas, a exemplo do rompimento de barragens, violência e impunidade favorecendo a destruição da Amazônia com transporte de madeira ilegal e queimadas. Outro caso recente, que vem se arrastando desde setembro de 2019, foi o vazamento de petróleo nas praias nordestinas (IBAMA, 2019). Os órgãos competentes têm-se mostrado lentos para tomar providências a fim de minimizar todo esse crime ambiental. O lado sombrio não é apenas crimes ambientais, ele está alojado também em fraudes e corrupção envolvendo trabalhadores, organizações e governos, propiciando assim o lado sombrio.

Alguns autores têm-se voltado para explorar os conhecimentos sobre lado sombrio das organizações, que é descrito como situações de práticas ilegais e imorais que ocorrem nas organizações. Exemplificando, podemos destacar: corrupção, fraude, abuso de poder, intimidação, extorsão, discriminação e comportamento não ético (LINSTEAD; MARÉCHAL; GRIFFIN, 2010; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR; MIRANDA, 2013; MORGAN, 1996; VAUGHAN, 2003).

Esses autores destacaram a necessidade do entendimento dos desvios de comportamento não somente como disfunções ou como algo externo, mas sim como situações que fazem parte da organização. O chamado lado sombrio das organizações (MORGAN, 1996). No mundo corporativo, é atribuído ao ambiente econômico externo a culpa de tudo que prejudica o crescimento organizacional. Considerando que tudo que é nocivo estaria do lado de fora da organização,

entretanto, o lado sombrio tem sido reconhecido não somente como um fenômeno externo, mas como algo inerente a práticas cotidianas organizacionais (LINSTEAD, 2014).

O lado sombrio é dividido em duas categorias: as prejudiciais a terceiros e as nocivas à organização. Elas podem estar associadas a custos específicos e mensuráveis (absenteísmo, *turnover*, roubo, destruição de ativos/propriedade, violações de leis, códigos e regulamentos) e a custos financeiros de difícil mensuração, como comportamentos inadequados relacionados ao gerenciamento de impressão. Entendendo esses comportamentos podem ajudar em diversos processos e estratégias que possam afastar seus trabalhadores de ações inadequadas (GRIFFIN; O'LEARY-KELLY, 2004).

Muitos desses comportamentos inadequados são decorrentes da falta de compromisso e transparência existente nas empresas. Freitas (2005) relata que se essas organizações não querem ser incomodadas na sua trajetória de crescimento financeiro e econômico, é preciso que busquem adotar medidas que possam garantir aos seus trabalhadores uma independência necessária para o exercício das atribuições com base nas leis, códigos e regulamentos fortalecendo postura ética e transparente.

Na busca para garantir um comportamento correto, baseado nas leis, códigos e regulamentos existentes, é fundamental que as organizações abandonem esse lado sombrio que abriga eventos e situações em que a empresa explora os recursos humanos e materiais, visando sua sobrevivência, se defrontando, por vezes, com o paradoxo da dominação arbitrária que busca o lucro em detrimento da saúde, do bem-estar e do meio ambiente (MORGAN, 2006).

Ao se referir ao lado sombrio, é utilizada a metáfora da organização como instrumento de dominação para destacar que, na busca de objetivos das empresas, podem ocorrer acidentes não naturais, práticas prejudiciais, desvios, má conduta, crimes e outras práticas perniciosas que frequentemente acontecem, causando danos ao meio ambiente, às pessoas, ao governo e à comunidade. Isso porque as organizações valorizam mais os custos e os resultados financeiros do que a saúde mental dos trabalhadores (MORGAN, 2006).

O lado sombrio é um problema de ordem moral. Para avaliar essa ordem vamos nos basear nas regras de um código moral que vai estipular o que é certo ou errado, para que os sujeitos possam tomar sempre decisões éticas e assim evitar

situações sombrias (JUNG, 2008). Essas situações, na Psicologia, referem-se a algo ameaçador e indesejável da personalidade (FRANZ, 2005).

Quando buscamos uma definição para o lado sombrio das organizações, é fortemente classificado como um conjunto de efeitos negativos que surgem ou são propiciados pelas organizações. Esses efeitos são direcionados aos sujeitos ou membros das organizações, sociedade e meio ambiente. Esta definição incorpora não só eventos ou atividades, mas também todos esses efeitos ou consequências da presença e do desempenho de uma organização em um contexto social, econômico, político e cultural (FRANZ, 2005).

Embora os sujeitos nas organizações sejam geralmente levados a pensar com racionalidade e orientados a cumprir regras e atingir metas, sempre baseados no comprometimento de satisfazer o interesse de todos com base nos padrões éticos, essas metas são tão difíceis de serem cumpridas que levam os sujeitos a executarem suas atividades de forma inadequada, com a finalidade de atingir seus objetivos, não se importando de qual meio será utilizado para conseguir executar essas atividades (MORGAN, 2006). Borges-Andrade e Pagotto (2010) destacam que quando é exigido um desempenho maior e melhor de seus trabalhadores, a organização eleva as chances de práticas ilegais. Na busca de trazer resultados positivos, eles assumem o risco de serem pegos cometendo infrações para manter a trajetória crescente na organização (BORGES-ANDRADE; PAGOTTO, 2010).

Seguindo a mesma linha, Linstead, Maréchal e Griffin (2014) afirmam que na busca de trazer resultados positivos às organizações, estas, muitas vezes, exageram nas cobranças para que sejam alcançadas as metas e assim acabam favorecendo o lado sombrio, o que pode estimular diversas situações, como: depravação, perversão, transgressão, corrupção, suborno, crime organizacional, fraude, abuso de poder, assédio, assédio moral, agressão, violência, intimidação, manipulação, extorsão, entre outros.

Outro ponto que precisa ser mencionado é que os sujeitos costumam lutar pelos seus interesses, e as organizações acabam por alimentar uma disputa entre os trabalhadores, alegando que a competição entre eles pode ser considerada benéfica para o ambiente organizacional (FREITAS, 2005).

Essa competição nas organizações favorece disputa de poder e a busca de oportunidades para aumentar os círculos de influência. Assim sendo, não constitui

nenhuma surpresa o fato de os locais de trabalho não serem exatamente um “clube de anjos”, fortalecendo o lado sombrio das organizações (MEDEIROS, 2013).

Sob outra perspectiva, podemos considerar que nas pesquisas do lado sombrio existe um silêncio na literatura que pode ser decorrente das dificuldades de pesquisar o tema em razão da inacessibilidade aos dados, pois os fatos são escondidos da mídia quando ocorrem. Por isso é importante o entendimento desse conceito. Essa metáfora do lado sombrio das organizações sinaliza uma nova preocupação com as questões que têm sido tradicionalmente negligenciadas, ignoradas ou suprimidas (SILVEIRA; MEDEIROS, 2014).

O termo *dark side* foi empregado em uma referência para metáfora da escuridão e luz, que historicamente tem sido empregada para descrever a condição humana, os estados de consciência, os impulsos instintivos e a fronteira entre a vida e a morte. As organizações estão presentes em todos os lugares e nos rodeiam em praticamente todos os aspectos de nossas vidas. Elas podem trazer perigo para a sociedade, a exemplo, como destacamos, de ações de impacto negativo para consumidores, trabalhadores, meio ambiente e comunidades (LINSTED; MARECHAL; GRIFFIN, 2014).

As discussões entre os autores legitimando o *dark side* afirmam que quando o ambiente organizacional transparece mal, ficam evidenciados alguns danos causados por rotinas que não são aceitáveis, como: erro, má conduta e desastres, que são definidos de acordo as regras e normas de cada grupo (SILVEIRA; MEDEIROS, 2014). Todas as práticas ilícitas das organizações devem ser entendidas e criticadas abertamente para que sejam combatidas. Essas práticas existem devido à não aplicabilidade das normas, leis de responsabilidade e punições, sendo constantemente burladas pelas organizações que buscam incessantemente o lucro, sem considerar, em nenhum momento, as pessoas vítimas do processo (MEDEIROS; COSTA, 2016).

Outro ponto discutido fortalece o lado sombrio enquanto crime corporativo. Pode ser uma ação ou omissão ilegal que prejudica e traz danos ao sujeito ou à sociedade. Na busca de alcançar seus objetivos, as organizacionais acabam promovendo ações ilegais que são produzidas na interação dos atores envolvidos tanto internamente quanto externamente, trazendo prejuízos aos negócios (MEDEIROS; SILVEIRA, 2017). A experiência relacionando o lado sombrio aos

autores ratifica que ele pode ser encontrado em violações éticas, fraudes e corrupção (MEDEIROS; PIRETT, 2018).

Nas organizações predomina a atitude de enfatizar o lado positivo, deixando o lado sombrio esquecido, como se não fizesse parte das suas práticas. Contudo, erros, acidentes e crimes corporativos são frequentemente protagonizados pelas organizações na busca de seus objetivos, o que acaba trazendo prejuízos aos públicos internos e externos (MEDEIROS, 2019).

Portanto, compreender o lado sombrio das organizações se faz necessário para que elas criem estratégias que visem favorecer a aplicabilidade das regras e normas, através da realização de treinamentos, comunicação e códigos de ética e conduta, entre outros, que possam manter a integridade de seus trabalhadores. Isso só será possível se as organizações se propuserem a desenvolver um trabalho internamente e externamente, para que os envolvidos possam internalizar honestidade com atitudes de plena moral, fortalecendo-os, para que se tornem sujeitos incorruptíveis. Assim sendo, poderá criar formas de evitar o lado sombrio das organizações, fomentando uma melhor condição de trabalho e desfavorecendo os comportamentos desviantes.

2.2 O LADO SOMBRIO DOS COMPORTAMENTOS DESVIANTES NAS ORGANIZAÇÕES

Esses comportamentos desviantes comprometem a qualidade de vida pessoal e profissional dos trabalhadores, podendo acontecer em troca de bem material ou de ganhos profissionais. As organizações estimulam involuntariamente os comportamentos e atitudes reprováveis e desviantes.

O comportamento desviante pode ser classificado como interpessoal ou organizacional. O interpessoal refere-se a ações feitas contra as pessoas no local de trabalho, como: falar mal; cometer discriminação religiosa, étnica ou racial; proporcionar situação de constrangimento aos colegas. Já o organizacional é o que prejudica a empresa, como: retirar bens sem prévia autorização, falsificar documentos para aumentar as despesas de reembolso; ignorar instruções dos gestores; divulgar informações confidenciais, entre outros (ROBINSON; BENNETT, 1995).

Esses comportamentos podem ser proporcionados pelo ambiente de trabalho, pela função, individual ou organizacional. Quando estamos em ambientes que necessitam de consenso coletivo, é naturalmente um espaço que promove disputa por recursos, cargos e recompensas, portanto também é natural que as pessoas tenham posturas defensivas diante de agressões ou adotem posturas agressivas para defender seus interesses. Esses maus comportamentos organizacionais são, por exemplo: intrigas, sabotagem, difamação, boicote, invasão de território, humilhações, intimidações, assédio moral e sexual, entre outros comportamentos que se alojam no *dark side* das organizações. Tais comportamentos, a despeito de sua gravidade, são tratados como triviais ou simplesmente negligenciados pelos estudiosos do campo (FREITAS, 2005).

Os estudiosos sobre comportamento dos sujeitos nas organizações relatam que a corrupção acontece quando se desvia das obrigações formais. No início da década de 1990, a literatura enfatizou os comportamentos nas organizações, destacando atitudes e condutas positivas no trabalho, a exemplo das noções de comprometimento e satisfação. Já em meados dos anos 1990, surgiram estudos sobre comportamentos negativos no âmbito organizacional (ROBINSON; BENNETT, 1995). Nesta seção iremos abordar o comportamento negativo, que, por sua vez, traz prejuízos e malefícios para a organização (SPREITZER; SONENSHEIN, 2004).

Desses comportamentos negativos foram destacadas algumas características em comum, tais como: má conduta nas organizações, comportamento antissocial, comportamento disfuncional, comportamento contraproducente, comportamento antiético, incivildade e comportamento agressivo (APPELBAUM; IACONI; MATOUSEK, 2007).

Com esses comportamentos os trabalhadores podem ser conduzidos a violar as políticas, diretrizes, costumes ou regulamentos próprios daquela organização. Existe também a possibilidade de desvio de normas referenciais mais amplas, como valores e princípios socialmente considerados adequados (WARREN, 2003). Esses desvios podem ser também o mau uso do recurso e ineficiência de forma geral, que causam prejuízo também aos beneficiários dos serviços (SPREITZER; SONENSHEIN, 2004).

Outro ponto que deve ser destacado são os atos corruptos realizados em benefício da organização, o que só é possível quando existe conjuração, especialmente pela alta gestão organizacional. Pinto, Carrie e Pil (2008), a partir das

dimensões, sugerem dois tipos de corrupção no âmbito organizacional. A primeira é a organização de sujeitos corruptos, que ele chama o fenômeno de *bottom-up* (de baixo para cima), no qual se fortifica a busca de vantagens para os sujeitos por meio de condutas desviantes. O segundo tipo é a organização corrupta, entendida como um fenômeno *top-down* (de cima para baixo), quando um grupo da organização, geralmente, tem um acordo dominante que vem da cúpula organizacional. Para tanto, muitas vezes as ações corruptas são promovidas dos altos cargos de gestão, diretamente ou por meio de seus subordinados, visando à obtenção de benefícios para a organização (PINTO; CARRIE; PIL, 2008).

Os comportamentos são constituídos através de princípios e valores acerca dos trabalhadores e das organizações. Esses comportamentos proporcionam ao sujeito um desvio da sua conduta em favor de alguma vantagem; ele age desvirtuando as regras, contrariando o que a sociedade considera justo e moral (ASHFORTH, 2008).

E nesse contexto, a conduta de fugir à regra será aquela tida como desviante, e, por conseguinte, terá uma enorme chance de ser tipificada como um delito (BECKER, 2008). Esse delito pode ser decorrente de desvios preconizando a corrupção. Ele surge do fruto de atos ilícitos destinados à obtenção de vantagens financeiras, que são decorrentes de desvios de comportamento no trabalho e de reflexos de atitudes corruptas na organização (PINTO; CARRIE; PIL, 2008).

Outro comportamento desviante é o crime, que pode ser definido como uma ação ou omissão ilegal ou socialmente prejudicial e danosa contra o sujeito ou a sociedade. Essa ação é produzida na interação de atores envolvidos em estruturas organizacionais na busca de objetivos de um ou mais negócios, resultando em prejuízos imateriais ou materiais (MEDEIROS; SILVEIRA, 2013).

Para que esses prejuízos não ocorram, será necessário que as organizações observem os comportamentos desviantes não apenas como disfunções, mas como parte constitutiva das empresas. Para isso, utilizam a metáfora do *dark side*, ou o lado sombrio das organizações (LINSTEAD; MARECHAL; GRIFFIN, 2010, 2014; MORGAN, 1996; VAUGHAN, 2003).

Esses comportamentos desviantes podem também estar relacionados a uma infração, ou seja, a quebra de uma regra geralmente aceita em uma organização que podemos tipificar como um delito. Evidencia-se que a tipificação de uma conduta como um delito não predispõe investigação, apuração e penalização, pois,

infelizmente, a justiça brasileira é invisual e propende para diversos pesos e medidas, uma vez que a rigidez que é aplicada para uns grupos e sujeitos menos favorecidos não é a mesma atribuída aos empreiteiros, políticos, empresários e tantos outros envolvidos em escândalos nos últimos anos (MASSON, 2015).

Os comportamentos desviantes trazem como consequências perdas financeiras, custos psicológicos e sociais, já que esses desvios de comportamento podem trazer efeitos negativos para a organização, a exemplo de: rotatividade, assédio sexual, absentismo, *stress*, roubos e boatos, afetando assim o bem-estar organizacional e diminuindo a produtividade, além de sujar a imagem e a reputação da empresa (JORGE, 2016).

Para que essas ações não ocorram, será necessário um engajamento da organização na construção de um comportamento ético pautado na integridade e na transparência. Bonan e outros comungam que o comportamento ético representa um valor da sociedade moderna, podendo acontecer falhas no comportamento dos sujeitos nas organizações, sendo possível que os desvios de comportamento e esses atos indesejados possam ocorrer na vida das pessoas, assim como nas organizações. Por isso, fortificar uma postura ética nas organizações minimizará e/ou evitará comportamentos que não estejam condizentes com o que a organização deseja (BONAN et al., 2018).

Para estimular essa postura ética, as empresas utilizaram os regulamentos de comportamentos, normas, canais de comunicação para recebimento de denúncias, realização de treinamentos e também fortalecimento do entendimento dos princípios e critérios fundamentados do código de ética e conduta, para que a organização possa fortalecer a ética e a transparência.

Contudo, se as organizações não criarem mecanismos que afastem os trabalhadores das práticas de condutas não normativas, poderá impulsionar as práticas de comportamentos desviantes, o que levará uma desorganização e um desequilíbrio no ambiente administrativo. Para combater esse desequilíbrio será necessário que haja uma estrutura organizada para tratar do gerenciamento do não cumprimento das normas e regras existentes, criando mecanismos e procedimentos que ajudam na aplicação efetiva para detectar as fraudes e irregularidades praticadas contra as organizações e enfraquecendo esses comportamentos desviantes, evitando que os trabalhadores cometam práticas recorrentes de corrupção.

2.3 CORRUPÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Definitivamente, a corrupção é um assunto que não sai dos noticiários televisivos, redes sociais, mídia impressa, conversas informais e meio político.

As suas origens são antigas e afetam diversos países, podendo ocorrer em diferentes graus de frequência e em menor ao maior grau de ocorrência. Os países mais rígidos possuem diversos mecanismos que contribuem para a prevenção e o combate à corrupção, inibindo assim que os sujeitos cometam irregularidades. Já os países menos rígidos, pela falta de mecanismos que fortaleçam a prevenção e o combate à corrupção, acabam contribuindo para ações corruptivas que tanto afetam a sociedade, ocasionando o aumento da miséria, da pobreza e da violência social, proporcionando assim uma desesperança e desconfiança dos cidadãos nesses países. Essas ações corruptas prejudicam diretamente o bem-estar dos cidadãos, pois diminuem os investimentos públicos em saúde, educação, infraestrutura, segurança, habitação, entre outros direitos essenciais à vida (SILVA JUNIOR, 2006).

A corrupção é um elemento presente mundialmente, de tamanha importância que foram criadas as Organizações não Governamentais (ONGs) para combatê-la, como, podemos destacar a Transparência Internacional (TI), que criou um indicador para medir a corrupção, o Índice de Percepção de Corrupção (IPC), que vai analisar a percepção da sociedade com relação à corrupção. A corrupção é algo complexo para conseguir mensurar precisamente, pois jamais nenhum corrupto sairá exibindo seus atos (SILVA JUNIOR, 2006). Para que possamos entender melhor a corrupção vamos trazer discussões acerca da sua origem, conceitos, definições, formas que ela ocorre e suas consequências nos ambientes. Ela tem se apresentado com muita evidência, ocorrendo dias após dia inúmeros casos de corrupção envolvendo pessoas e organizações, sendo cada vez mais discutida e trazendo provocações para estudar essa temática.

Uma definição para corrupção que é aceita cientificamente e internacionalmente afirma que ela é um comportamento desviante dos deveres de uma função pública para favorecer os interesses privados (pessoais, familiares e de grupo fechado), para enriquecer ilicitamente a fim de melhorar o status, favorecendo assim interesses privados (KLITGAARD, 1994).

A corrupção, segundo Buarque de Holanda (2005), significa depravação, suborno e desmoralização. Também é a ação ou o efeito de corromper. Já no

dicionário de política, Bobbio (2004) designa corrupção como um fenômeno pelo qual um funcionário público é levado a agir de modo oposto aos padrões normativos do sistema, sendo favorável aos interesses particulares em troca de recompensa. Complementando, a corrupção pode ser dividida em três tipos: a prática do suborno; nepotismo ou concessão de empregos ou contratos públicos baseados não no mérito, mas nas relações de parentela; peculato por desvio, apropriação ou destinação de fundos públicos ao uso privado (BOBBIO, 2004).

Existe também uma forte presença da corrupção no cenário organizacional e político, trazendo reflexos para a economia no mundo dos negócios. Esse assunto chama atenção, sobretudo, por sua ação corrosiva nas estruturas públicas e privadas, causando práticas ilegais nas organizações. A corrupção tem origem na palavra ruptura, que pode significar o rompimento ou desvio de um código de conduta moral ou social (COUTRIM, 2005).

Há uma conexão forte também com a moralidade, uma vez que se configura o rompimento das normas que são construídas a partir de juízos morais do comportamento dos sujeitos e organizações (FILGUEIRAS, 2006). Nesse sentido, dos juízos morais, segundo Filgueiras (2006), a corrupção poderá assumir quatro formas:

- a) Primeiro – a política, que pondera as virtudes dos políticos, tendo ligação com decoro político com base nos princípios da ordem;
- b) Segundo – cultural, quando tem uma grande valorização nos costumes no juízo moral de valor, requerendo honestidade dos sujeitos para enfrentar os corruptores;
- c) Terceiro – social, os juízos morais tendem a unir as necessidades materiais à ação, tornando a corrupção uma tirana, mediante ato violento, de bens por parte dos sujeitos e organização;
- d) Quarto – econômica, que atribui à ilegalidade da apropriação indébita de um domínio público.

Quando associamos o pensamento político contemporâneo com as relações pessoais e os assuntos estatais, transparece um retrocesso social que nos leva aos traços patriarcais, patrimoniais e estamentais, os quais são detectados na esfera pública ligados aos comportamentos de corrupção como clientelismo, favoritismo, dentre outras práticas que prevalecem nas esferas pública e privada (SILVEIRA, 2006). Associando as relações políticas entre o poder local e o poder nacional no Brasil, trazemos uma discussão sobre desordem conceitual dos termos coronelismo,

mandonismo, clientelismo e patrimonialismo (CARVALHO, 1997). Neste sentido, apresentamos os principais conceitos relacionados ao tema:

- a) Coronelismo – conceitua-se como um sistema político nacional, descrito por barganhas entre governo estadual e coronéis, em que o primeiro cede ao segundo o controle dos cargos públicos e recebe em troca os votos para sua eleição.
- b) Mandonismo – forte existência estruturas oligárquicas e personalizadas de poder no local, que têm controle sobre recursos estratégicos que o permite exercer domínio pessoal e arbitrário sobre a população.
- c) Clientelismo – Concessão de benefícios públicos (empregos, isenções fiscais entre outro) por parte do governo em troca de apoio políticos, como votos.
- d) Patrimonialismo – quando os recursos e poderes públicos para fins privados, cooptação para participação política. (CARVALHO, 1997).

Esses comportamentos são praticados tanto na esfera pública quanto na esfera privada, elevando assim os comportamentos corruptos.

Nos séculos I e II, o termo *corruptionis* tinha sua significação a partir da conjunção de outros termos: *cum* e *rumpo* (do verbo romper), que significa romper totalmente, quebrar o todo, quebrar completamente. Então, *cum rumpo*, ou *corruptionis*, queria dizer a ruptura das estruturas, que destroem algo. Também pode ser definida a partir de sua etimologia (origem da palavra corrupção), que vem do latim *corruptio in (corruption)*. Essa palavra deriva do termo latino *corruptionis*, donde vem sua aceção primeira (MARTINS, 2008).

A corrupção seria a utilização do abuso de poder em proveito próprio, podendo ainda ser definida como uso indevido de uma posição, do título de autoridade para benefício privado/pessoal e/ou grupo, ou ganho, e este “mau uso” normalmente denota uma violação das normas legais (MISANGYI; WEAVER; ELMS, 2008). Poder ou procedimentos para obter interesses pessoais ou de grupo, necessidades e desejos também podem ser definidos como mau uso ou abuso de posições. Envolve a violação das regras estabelecidas, práticas e procedimentos para interesses pessoais e de grupo (ASHFORTH, 2008).

Para Soares (2008), pode ser também crime imputado no Código Penal brasileiro. No dicionário, a palavra também carrega forte valor negativo. O autor ainda acrescenta que a corrupção, na sua essência, é a sedução ou a tentativa de envolver terceiro(s) na busca dolosa e solidária de uma vantagem mútua, desviando das normas e obrigações morais próprias do campo onde desenvolve suas atividades sejam elas no campo financeiro, político, policial ou judiciário. São

infinitas as opções de vantagens suscetíveis de atrair sedutor e seduzido. Inicialmente, pensa-se em vantagens materiais, principalmente financeiras; mas existem outros benefícios, como o poder, o prestígio, a classificação numa competição acadêmica, eleitoral ou esportiva, ou até mesmo uma promoção funcional (SOARES, 2008).

Presume-se que a tradição política brasileira nunca respeitou a separação entre o público e o privado, não sendo, o caso brasileiro, um exemplo de Estado novo confirmado nas normas impessoais e racionais. O patrimonialismo é a doença da construção da República, de forma que nunca promoveria a separação entre os meios de administração e os trabalhadores e governantes, motivando que esses tenham à sua disposição privilégios pela exploração de suas posições e cargos. No patrimonialismo inseparável da esfera pública brasileira, a corrupção é uma prática rotineira, chegando mesmo a ser legitimada e explícita no âmbito de uma tradição estamental e tradicional herdada do mundo ibérico (FILGUEIRAS, 2009).

Analisando a corrupção a partir da antinomia entre normas morais e prática social, para Filgueiras (2009) a corrupção estaria relacionada ao conjunto de normas que institucionalizam certas práticas tidas como moralmente degradantes, mas cotidianamente acontecem com frequência.

Nessa perspectiva, ocorreriam algumas situações corruptivas que não se adequariam perfeitamente à dimensão econômica de obtenção de vantagem ou benefício, ou à dimensão jurídico-normativa, que restringiria a prática de corrupção e as ilicitudes a problemas meramente jurídicos. Ou seja, a corrupção pode ser entendida como aquilo que é considerado o rompimento de uma orientação normativa (FILGUEIRAS, 2009).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, a corrupção é um fenômeno social que está presente em toda a história da humanidade, com a utilização indevida do poder para a obtenção de vantagens pessoais. A corrupção vem se propagando e são registrados altos índices de sua ocorrência, tanto na esfera pública quanto na esfera privada. Ela está diretamente ligada ao poder político e econômico (PÉREZ, 2014).

Como a corrupção está presente tanto no setor público quanto no privado, acaba trazendo consequências maléficas para a sociedade, pois atinge o sistema democrático com o objetivo de trazer ganhos privados, ocasionando perdas das ações de interesse público. Ou seja, existe uma relação entre o setor público e o setor privado nas ações corruptas, pois há envolvimento em diversos níveis e

setores que pode gerar uma cadeia retroalimentadora de atos ilícitos, que requerem ações preventivas para exterminá-la (LEAL; SILVA, 2014).

Torsello e Vernard (2015) complementam que todo problema referente à corrupção está ligado à atuação humana que perpassa tanto esfera pública quanto a privada. Pode-se afirmar que essa atuação só estará livre da corrupção se existirem controle, leis e ética para trazer transparência aos negócios. Sem o controle e a transparência a corrupção acontecerá através de atos ilícitos que afetarão negativamente a empresa. Seja qual for a natureza do seu negócio, podem ocorrer danos devido à corrupção, ou seja, esses atos impactam negativamente tanto nos resultados financeiros, como na imagem comercial da organização (MIARI; MESQUITA; PARDINI, 2015).

A corrupção também pode ser apresentada como um comportamento prejudicial para a sociedade, que traz maiores danos para as pessoas mais carentes, que não possuem recursos com relação à educação, à saúde e a políticas públicas (LEAL; RITT, 2015). Para sanar esses danos e mudar esse comportamento prejudicial é essencial criar uma estrutura capaz de lidar com a corrupção, investindo em tecnologias e disponibilizando treinamentos para os trabalhadores, habilitando-o assim a identificar, apurar e reaver os valores desviados devido à corrupção (FURTADO, 2015).

Os corruptos buscam brechas na legislação e falhas nas estruturas administrativas para cometer atos ilícitos e ser beneficiados indevidamente. Uma saída para mitigar a corrupção é atualizar e melhorar a legislação, bem como investir em treinamentos para trabalhadores encarregados de conduzir procedimentos que possam gerar possibilidades de fraude e desvio de conduta. Outra maneira é identificando as possíveis falhas e buscando medidas que distanciem ou ao menos mitiguem a ocorrência de fraudes, proporcionando assim um ambiente mais ético. Quando as medidas implementadas são apropriadas, evitam-se procedimentos judiciais pelos quais se busca punir criminalmente os responsáveis pelas fraudes e recuperar o que foi desviado (FURTADO, 2015).

Para entender a corrupção, trouxemos abordagens que a define tanto na esfera penal e civil, como na administrativa. Na França, pelo documento intitulado *La corruption: définition et sanctions* (ROIG, 2016), a corrupção é definida como uma má conduta que vem carregada de atos criminosos. Uma característica de um ato corrupto é demandar a violação do previsto em algum sistema normativo para se

basear como referência. Observa-se que, independente da área de atuação (política, econômica, pública, privada etc.), é fundamental que o ato a ser classificado como corrupto seja contraposto aos comportamentos esperados do trabalhador e que importe em violação das normas aplicáveis à conduta (FURTADO, 2015).

Gómes (2016) aponta que quando acontecem atos corruptos eles trazem consequências significativas, prejudicando e deteriorando os bens públicos. Quando a administração é gerida na base da corrupção, as políticas e os serviços públicos deixam de ser administrados com o objetivo de satisfazer o interesse geral e passam a acatar os interesses privados, individuais ou de grupo.

Esses atos corruptos também criam obstáculos que impedem o progresso social e econômico de qualquer país, isso é gerado pela existência de um sistema cheio de fragilidades. A falta de transparência favorece essas ocorrências, o que impede a sua detecção. As fragilidades são decorrentes das deficiências nas políticas de controle. Para que esse controle seja efetivado é necessária uma blindagem por meio de políticas e programas de prevenção, detecção e remediação de fraudes e atos de corrupção (PEREIRA, 2017).

Sem controle e prevenção é fácil que aconteça o afastamento da conduta reta e justa, que, por sua vez, põe em risco o bem comum, contribuindo para ações espúrias e atos ilegais, como é entendida a corrupção (AYER, 2017). Sem a existência de programas e políticas que combatam a corrupção, os trabalhadores serão seduzidos para atos ilícitos, podendo ocorrer prática de arranjos e esquemas delituosos (CARRARA; FERNANDES, 2018).

Nessas práticas delituosas podem também ocorrer crimes e transgressões corporativos; muitas vezes essas infrações não são cometidas por trabalhadores de baixo escalão, mas por gestores de alta liderança dentro da organização, visando aos seus próprios interesses e/ou de suas empresas. O descumprimento moral se descreve pela violação dos princípios morais pessoais para justificar uma atitude ligada às decisões antiéticas no local de trabalho, fortalecendo a corrupção e desencadeando para um comportamento ilegal ou criminal (FIGUEIREDO, 2019).

A corrupção e a lavagem de dinheiro formam uma dupla intrinsecamente conectada, podendo ocorrer simultaneamente (CHAIKIN, 2008; COX, 2014; ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2018). A corrupção, delineada como crime, é o esquema que corriqueiramente ocorre pelo mundo, trazendo impactos devastadores para o desenvolvimento econômico e

social. Estima-se que ela absorve de 1 a 2 trilhões de dólares anualmente, impactando negativamente no crescimento econômico, gerando perdas com receitas tributárias e promovendo a pobreza (ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, 2018; DIMANT; TOSATO, 2018; LAWDER, 2016). A lavagem de dinheiro se inicia com uma atividade criminosa, que se origina de recursos ilícitos, surgindo da evasão fiscal e da corrupção, trazendo ganhos na produção de recursos que o corruptor tentará disfarçar ou lavar (COX, 2014).

Então a corrupção, como a lavagem de dinheiro, é considerada significativa e mundial. Segundo dados das Nações Unidas sobre Drogas e Crime, estima-se que entre 2% e 5% do PIB mundial são “lavados” a cada ano (UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME, 2019), o que podemos traduzir em montantes anuais entre 800 bilhões e 2 trilhões de dólares. Há os casos do Danske Bank, Swedbank, BNP Paribas e HSBC, ficando evidenciado que a lavagem de dinheiro está presente em diversas partes do mundo, principalmente no sistema financeiro (MCLANNAHAN, 2017; MILNE, 2019; SCHWARTZKOPFF; MAGNUSSON, 2019).

Desse modo específico, ao que se refere aos conceitos de corrupção, trata-se de um evento bastante complexo. Este levantamento traz diversas definições carregadas de ambiguidades, fortalecendo o fato de que esse fenômeno é mutante, podendo ser definido de acordo com os interesses pessoais, valores culturais e socioeconômicos determinados por uma sociedade (SOUZA; SILVA; GOMES, 2019). O que fica esclarecido é que a corrupção é o não cumprimento das normas e condutas existentes, propiciando aos sujeitos ações corruptas, elevando assim a má conduta, favorecendo as irregularidades dentro e fora das organizações. Essas irregularidades contribuem para que os trabalhadores se afastem de uma postura ética, desviando-se das normas e regras na organização, cometendo comportamentos não aceitáveis.

Procurando atualizar a base de dados, utilizamos um conjunto de informações de 2017 a 2019 divulgados pela Transparência Internacional Brasil (2019) e pelo Conselho Nacional de Justiça (2019).

Nos dados da Transparência Internacional Brasil (2019) fica evidenciado que nos últimos anos os casos de corrupção vêm sendo amplamente divulgados no Brasil, o que acabou causando impacto na colocação no ranking, como podemos observar na Figura 1. O Brasil obteve uma queda e atingiu um dos piores índices no ranking nos últimos tempos. O país passou a ocupar a 106^a (centésima sexta)

posição entre os 180 (cento e oitenta) países avaliados pelo Índice de Percepção da Corrupção (IPC) em 2019. É sua pior colocação sobre a percepção da corrupção elaborada pela Transparência Internacional desde 2012. A Figura 1 mostra a evolução histórica do Brasil de 2012 a 2019.

Figura 1 – Índice da percepção da corrupção (IPC) no Brasil – evolução histórica (2012-2019)



Fonte: Transparência Internacional Brasil (2020).

Esse relatório (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL, 2020) apontou que o entrave no combate à corrupção no país se deu devido às interferências políticas do atual presidente Jair Bolsonaro, que paralisou as investigações dos órgãos de controle.

Outro ponto de vista apontado afirma que as empresas necessitam de um engajamento maior para fortalecer o compromisso com a ética e transparência. Neste sentido, devem unir esforços para estimular esse compromisso não apenas pelo próprio mercado, mas também pelo governo e pela sociedade. Complementa que as empresas de forma geral se limitam na divulgação das informações para públicos especializados, tais como investidores, clientes, governos e reguladores. Desta forma, divulgam apenas o básico, atendendo apenas às exigências legais. Com isso deixam a desejar na transparência de suas operações.

A pesquisa do índice de percepção da corrupção no Brasil (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL, 2020) também aponta que no setor

público houve avanços, especialmente em mudanças institucionais e legais no combate à corrupção. Enfatiza que a Lei nº 12.846, a Lei Anticorrupção, sancionada em primeiro de agosto de 2013, assim como os mecanismos de investigação e as leis acerca de suborno aos funcionários públicos, mostram que o Brasil tem uma legislação alinhada aos melhores padrões internacionais, porém o problema se evidencia na aplicação da legislação e na burocracia do trâmite dos processos criminais.

Já do ponto de vista da sociedade civil brasileira, existe uma falta de informação no que abrange o setor empresarial. De forma geral fica-se no debate em torno do setor público e deixa-se de lado o mundo corporativo privado. E nesse estudo ficou evidenciado que a cobertura sobre corrupção no ramo empresarial tem discussões limitadas na imprensa brasileira (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL, 2020). O que fortalece a ideia de que o país necessita persistir com empenho e avançar com novas reformas para construir um diferencial competitivo frente a outros mercados, em especial o dos países emergentes, que ainda não demonstraram o mesmo comprometimento.

O Conselho Nacional de Justiça (2019) fez um levantamento de 3.885 inquéritos policiais federais abertos desde 2003. Podemos concordar com a pesquisa realizada, que chegou à conclusão que a lavagem de dinheiro envolve metade dos crimes classificados como corrupção. Essa modalidade ficou em primeiro lugar, com um percentual de 46,5% dos inquéritos abertos. A corrupção passiva vem em segundo lugar, com 39% dos casos, modalidade que ocorre quando uma pessoa pede ou recebe vantagem indevida. Nesse levantamento o Governo Federal foi o mais lesado entre as vítimas de corrupção.

Em um texto publicado pela Ordem dos Advogados do Brasil Seção Ceará (2019) sobre estudos de corrupção no Brasil, no I Fórum de Estudos Políticos da instituição, abriu-se os debates com a seguinte frase: qual seria o maior problema da corrupção no Brasil? O relato foi unânime de que o enorme problema que o nosso País tem não seria a corrupção, mas sim a certeza da impunidade. O texto afirma ainda que as empresas tiveram avanços no trato da corrupção, mas ainda não estão preparadas para tratar esse assunto de forma adequada, o que deixa transparecer essa sensação de impunidade. Acrescenta ainda que a corrupção tem sido peculiar, o que deixa uma forte preocupação pela sua incidência tanto nas organizações públicas quanto nas privadas. É necessário, portanto, trazer o envolvimento dessas

empresas para um olhar abrangente a respeito da corrupção. É preciso também fazer valer a Lei Anticorrupção e a utilização de mecanismos de combate à corrupção para que o Brasil e o mundo das organizações possam seguir com transparência em busca de seus objetivos e contribuindo para o crescimento constante do país.

Portanto, fica caracterizado que ainda é um grande desafio afastar as organizações de práticas e atos ilegais. Acredita-se que, nas organizações, a área de Gestão de Pessoas (GP), juntamente com área de *compliance*, possam tornar-se opções para gerenciar esses atos. A GP, por ser uma área estratégica e ter uma ligação mais próxima com os trabalhadores, contribuirá para o controle, aplicabilidade das leis e internalização da ética, podendo fazer esse trabalho através de treinamento, fomentando o entendimento do código de ética ou de conduta, normas, canal de denúncias, fortalecendo a comunicação e assim defender o programa de integridade da organização. Este programa que tem como finalidade detectar e combater os desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra as organizações (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2018). É possível também utilizar um conjunto de mecanismos e procedimentos que ajudam a detectar as fraudes e irregularidades praticadas contra as organizações. Assim sendo, com a utilização desses mecanismos a área de gestão de pessoas acaba se fortalecendo e evitando que os trabalhadores cometam práticas recorrentes de corrupção.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS E COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES

Em sua evolução histórica, Gestão de Pessoas (GP) deixa de ser uma área que apenas cuida da confecção de folha de pagamento, da manutenção de registros e do controle dos funcionários, passando a voltar-se para o reconhecimento da importância do humano nos processos de trabalho, bem como o entendimento de uma visão sistêmica da organização, com destaque para um ambiente de trabalho e uma gestão voltados para a valorização das pessoas. Também pode ser entendida como uma área estratégica que dedica seu tempo para organizar, gerenciar e orientar os trabalhadores, a fim de que a organização alcance os objetivos (FISCHER, 2002).

Para o alcance desses objetivos a empresa deve criar estratégias e fortalecer e valorizar treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores para melhor atender as

necessidades da organização. Assim, com este crescimento profissional, os trabalhadores perceberão que são valorizados e que são fundamentais para o progresso da organização (MASCARENHAS, 2008).

A área de gestão de pessoas está presente no processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da empresa, promovendo o desempenho eficiente de pessoas a fim de alcançar os objetivos organizacionais e individuais relacionados, direta ou indiretamente, com a empresa (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). Seguindo a mesma linha, Kasinath e Pradesh (2011) relatam que a GP é baseada em práticas como planejamento, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistema de recompensas e relações humanas. Esse conjunto de ações e práticas refletirá de forma positiva para o alcance dos objetivos da organização e contribuirá para um bom clima entre os trabalhadores e a organização.

Andrade e Rosseti (2014) acrescentam que a área de GP vai além de processo administrativo dos trabalhadores na organização para desenvolver um papel importante no tratamento da governança corporativa, que é um conjunto de práticas que tem como objetivo melhorar o desempenho da organização. Essa governança corporativa está sustentada em quatro princípios fundamentais: transparência, integridade ou equidade, prestação de contas e respeito às leis. Isso torna mais forte o compromisso dos trabalhadores com a diversidade, ética, sustentabilidade e transparência. Para que esse compromisso aconteça, as organizações necessitam fazer entrelaçamentos entre as práticas de gestão e os comportamentos dos sujeitos nas organizações, fortalecendo assim um ambiente ético (TRINDADE; TRINDADE; NOGUEIRA, 2015).

Essa área vai além de administrar os trabalhadores, devendo defender os interesses da empresa. Nessa defesa, a GP também vai associar e desenvolver seu papel junto à política de *compliance*, que vem sendo discutida e aplicada nas organizações para trazer melhor eficiência para os processos administrativos. Essa palavra vem do inglês e sempre é utilizada sem tradução. O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa seguir, agir, cumprir, obedecer às regras existentes em uma organização. Está muito ligado à ética, já que todo ato de não conformidade está relacionado ao comportamento pessoal, suportado pelos valores de cada sujeito (SANTOS; GUEVARA; AMORIN, 2013).

A política de *compliance* representa, portanto, um conjunto de estratégias e ações adotadas pela organização para garantir que seus trabalhadores ajam sempre de acordo com as regras existentes. Ou seja, é um grupo de regras, padrões e procedimentos éticos e legais que tem como finalidade orientar o comportamento da organização no mercado empresarial, como também dos seus trabalhadores (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

O papel do *compliance* também é cuidar do acultramento, da missão, da visão e dos valores determinados pela organização. Além disso, o Código de Ética e todas as boas práticas devem estar internalizados por todos os níveis hierárquicos. A área de Gestão de Pessoas tem a competência para garantir a adesão de todos ao Código de Ética, sejam trabalhadores, temporários ou terceirizados. Esse comprometimento pode ser adquirido através de treinamentos específicos, sejam presenciais ou *e-learning*. Toda estruturação e aplicação dos treinamentos de *compliance* necessitarão do apoio e da condução da logística da área de Gestão de Pessoas, que geralmente se encarrega de assegurar a participação dos trabalhadores e garantir que todos passem pelos treinamentos obrigatórios (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

A GP é uma forte aliada das questões morais nas organizações, adotando uma conduta pautada nas políticas de *compliance*, tendo a responsabilidade de conduzir com ética o setor que administra as contratações, demissões, promoções e gerenciamento dos trabalhadores e condutas internas. O *compliance* contribui fazendo parte de todo o processo de contratação, para que os gestores de GP possam fazer uma triagem e consigam admitir trabalhadores íntegros e que tenham a ética internalizada na sua conduta. Essa conduta pode ser entendida como qualquer comportamento humano comissivo (positivo) ou omissivo (negativo), doloso (quando queremos e assumimos o risco de produzir o resultado) e culposos (quando ocorre o desrespeito do dever de cuidar, agindo de forma negligente e imprudente) (GRECO, 2015).

O programa de *compliance* ajuda estrategicamente a organização para que esta funcione positivamente, sendo necessários alguns componentes para seu desempenho:

- a) Avaliação de risco;
- b) Criação de políticas e procedimentos;
- c) Participação da alta gestão;

- d) Comunicação e treinamento;
- e) Monitoramento e auditoria
- f) Disponibilidade de um mecanismo que auxilie de forma anônima em relação às condutas suspeitas e criminosas;
- g) Investigação e respostas para as condutas inconsistentes. (SERPA, 2016, p. 68).

A área de Gestão de Pessoas, juntamente com o *compliance*, fortalecerão as políticas existentes na organização, contribuindo para a transparência, bem como para a valorização de atitudes éticas. Para dar transparência e integridade aos seus processos, essas áreas afirmam que a comunicação através do *feedback* irá reconhecer as boas condutas. Isso contribui para que os trabalhadores tenham sempre a preocupação em repeti-las, fortalecendo e alimentando uma cadeia de condutas positivas.

Outro ponto a ser discutido é que a GP, em algumas organizações, é estrategicamente responsável pelas apurações e denúncias internas. Então, a área de GP cria procedimentos com base nas estruturas do *compliance* para evitar e coibir as irregularidades, sempre em coerência com a Justiça. O *compliance* tem como objetivo não apenas prevenir atos de corrupção que possam atingir negativamente a administração, mas também atuar controlando diversos regulamentos para reprimir tais atos corruptos. Além disso, ele intimida a organização, obrigando-a a apurar as condutas ilícitas dos que violam as normas, adotar medidas corretivas e entregar os relatórios com resultados das investigações aos órgãos competentes (VERRÍSSIMO, 2017).

As práticas de GP existentes nas organizações são bastante pontuais e básicas, e necessitam desenvolver-se ainda mais para que se tornem um elemento estratégico (FISCHER; MACHADO; MALTA, 2017). Outro ponto discutido é que a GP tem a função de orientar os profissionais quanto às atividades que deverão desempenhar e como devem ser desenvolvidas. Com técnicas e conhecimentos, pode motivar os trabalhadores na construção dos saberes, proporcionando um desenvolvimento mútuo (SILVA, 2018), pois desenvolvendo e acreditando na formação de todos que compõem a organização, será uma estratégia para tornar o ambiente organizacional mais produtivo, favorecendo assim a empresa e os trabalhadores (MARQUES, 2018). Zaupa (2018) complementa destacando que estamos na era da 4ª revolução industrial, e quando evoluímos tecnologicamente, precisamos utilizar todo meio tecnológico a fim de garantir que teremos trabalhadores éticos contribuindo para o desenvolvimento organizacional.

Para tanto, esse desenvolvimento deve ser contemplado pela área de Gestão de Pessoas, juntamente com o *compliance*, fortalecendo toda a equipe organizacional para serem éticos e íntegros em todos os processos desenvolvidos na organização. Essas áreas serão responsáveis por instituir controles, regras e procedimentos preventivos em atendimento aos regulamentos (NAKAMURA; NAKAMURA; JONES, 2019).

Portanto, pode-se afirmar que a GP é um conjunto de políticas e práticas devidamente organizadas em sintonia com a estratégia da organização e do *compliance*, proporcionando um maior controle interno nos seus processos, trazendo mais segurança para o financeiro da organização, eliminando os riscos e prevenindo as possíveis operações ilegais. Essas práticas proporcionam o melhoramento e a ampliação das técnicas, traçando estratégias para um melhor desempenho da organização, alinhado às políticas existentes na busca de seus resultados. Com o alinhamento das políticas e práticas de gestão com a estratégia, assume-se um compromisso com a ética e a transparência, fazendo com que seja eliminado ou evitado um problema que afeta o mundo organizacional, que é a corrupção. Esta é reconhecida como algo que traz malefícios para a vida econômica, política e social, o que faz com que as organizações se preocupem e busquem medidas que controlem e combatam a corrupção, favorecendo assim a transparência e a ética nas organizações.

2.5 ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

O mundo empresarial é feito da ideia de que nenhuma empresa sobrevive exclusivamente para produzir lucro. Lógico que sem lucro torna-se mais difícil se sustentar em um mercado com tanta competitividade. Todavia existe um conjunto de processos e valores que compõem as estratégias que perpassam o fator econômico. A ética, a responsabilidade social e o meio ambiente são questões que devem chamar atenção da alta gestão para que se mantenham sólidas nos seus negócios.

A ética é um tema que tem sido debatido nas redes sociais, revistas e jornais espalhados pelo mundo. São inúmeros escândalos que envolvem a falta de ética empresarial e política. Para que as organizações fujam da falta de ética, devem apresentar mecanismos para manter e cultivar os valores éticos com seus trabalhadores.

A organização é composta de estrutura física e pessoas. Nesse ambiente os trabalhadores podem potencializar comportamentos éticos ou até mesmo deixar de cumprir as regras existentes para cometer atos antiéticos.

A ética é a ciência normativa dos comportamentos humanos que vai ser definida como um conjunto de normas no qual o ser humano deve seguir para ser respeitado na sociedade (REALE, 1999). Esse comportamento acontece dentro da organização quando agimos conforme os princípios morais e as regras do bem para melhor atender a coletividade (MOREIRA, 1999). Ela acontece quando buscamos o interesse comum, ou seja, da organização, do consumidor e do trabalhador. Todos devem seguir as regras e os princípios morais (DENNY, 2001).

Quando falamos de ética, filosoficamente está dedicada aos assuntos morais. Etimologicamente originou-se do grego *ethos*, que significa costumes e também propriedade do caráter. Ou seja, ser uma pessoa ética é sempre agir corretamente, cumprindo regras e normas de um grupo; sempre proceder de maneira correta, cumprindo os valores que a sociedade estabelece.

Sem perceber, muitos confundem a ética com a moral. Essa confusão acontece devido à proximidade dos seus significados: a palavra ética etimologicamente origina-se do grego *ethos*, que significa costumes; a palavra moral provém do latim *mores*, que também significa costumes, podendo-se afirmar que as palavras moral e ética são sinônimas, e que uma substitui integralmente a outra (CAMARGO, 2002).

Sintetizando, a ética vai ser definida como um conjunto de normas e regras de comportamentos, leis, códigos de conduta que pode ser adotado por um grupo, quer seja nação, uma comunidade religiosa, uma categoria social ou seja uma empresa. A moral vai definir qual a forma correta de agir na sociedade, tendo caráter prático imediato e restrito, que vai corresponder a um conjunto de normas que regem a vida do indivíduo e, conseqüentemente, da sociedade (SROUR, 2003). Pode também ser definida como a ciência que estuda os juízos moral da conduta humana, apreciando os atos pessoais segundo os valores do bem e da decência pública. Pode ainda ser considerada o estudo que avalia a conduta humana, capaz de verificar a qualificação do ponto de vista do bem e do mal (BUARQUE DE HOLANDA, 2005; XIMENES, 2002).

A ética nas organizações está relacionada aos deveres e responsabilidades que cada trabalhador tem na execução das suas atividades. Quando o trabalhador

não tem uma postura ética, vai no sentido contrário dos deveres profissionais, sem cumprir compromissos assumidos, por escrito ou verbalmente, perante as suas funções e os estatutos das organizações (FERREIRA; DIAS, 2005). Oportunamente, podemos afirmar a ligação da ética com a organização, pois quando associamos os comportamentos dos trabalhadores nas organizações, torna-se essencial fortalecer a ética para gerir esses comportamentos.

A implantação da ética nas organizações é uma necessidade que deve ser apoiada em conjunto com os trabalhadores, através de um diálogo mútuo, promovendo o envolvimento e a valorização dos sujeitos no processo (HUMBERG, 2008). Ela pode gerar o bem-estar não só para um trabalhador, mas para todo o ambiente organizacional (SOUZA, 2009).

Comungando da mesma ideia, Santos, Guevara e Amorin (2013) afirmam que a ética é uma ciência que estuda os comportamentos da moral dos sujeitos na sociedade e na organização. Adota uma discussão do que é certo ou errado na conduta humana, sempre trazendo um conjunto de regras, leis e costumes que vão determinar o que é certo ou errado.

A partir desse entendimento, manter a ética pulsando na cultura da organização é essencial. Será de suma importância que a alta gestão crie estratégias, tanto internamente como externamente, de compromisso com a ética e a integridade, incluindo a prevenção para combater e/ou minimizar as práticas de corrupção (GREEWOOD, 2013).

Quando fortalecemos estrategicamente a importância da ética, esta vincula-se à proteção dos trabalhadores e das organizações, uma vez que ao esclarece quais são as suas responsabilidades, fomentamos, motiva-se e inspira-se os trabalhadores a adotarem uma conduta aceitável e melhora-se a consistência e a aceitabilidade das questões éticas (OTALOR; EIYA, 2013).

Outro ponto a ser discutido é a conduta ética dos trabalhadores na prestação de serviços, que vai contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e as tomadas de decisões próprias, e para o crescimento organizacional (PIMENTA; SOUZA, 2014). Essa conduta ética será importante para impor respeito, credibilidade, conservação, segurança, enriquecimento, reconhecimento e sucesso aos envolvidos (DELLA, 2015).

Quando falamos de conduta ética e vamos investigar a ética socrática, temos como elemento central de que só existe uma virtude que serve de princípio para um

conjunto de ações virtuosas: o conhecimento, um saber certo e seguro de si mesmo. Sócrates apresenta o seguinte jargão: “conhece a ti mesmo”, que se refere propriamente à virtude. Quando cometemos uma ação não virtuosa ou um erro, Braga Júnior e Monteiro (2016) acreditam que isso ocorra por desconhecimento das regras e normas que impeçam de cometermos essas ações. Assim, fica claro que muitas vezes, a falta de conhecimento nos leva a agir erradamente. Para que sejam evitados os possíveis erros, necessitamos compreender o que é certo e errado, para que tenhamos a opção de escolher e seguir nos afastando da conduta não aceitável (BRAGA JÚNIOR; MONTEIRO, 2016).

Discutindo mais sobre ética, verificamos que pode ser mais uma ação voluntária do que uma coerção legal. Sendo estruturada e bem fortalecida dentro da organização, contribui para a formação de seus trabalhadores, construindo um julgamento, uma reflexão e uma sensibilidade ética que podem contribuir estrategicamente para a redução de custos. Um trabalho pautado na ética será bem-sucedido, seja a médio ou longo prazo, e pode trazer ganhos para a organização (ALBA, 2017). A ética também vai se apoiar no esforço maior para manter e elevar os padrões morais de comportamento da organização (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2017).

Podemos ainda entender que a ética é uma disciplina filosófica que nos faz refletir acerca de diferentes sistemas morais e também entender a fundamentação de suas normas. Ela exige reflexão das ações humanas consideradas adequadas aos costumes (VALLS, 2017).

Nesse contexto, a ética nas organizações pode refletir nos negócios, nas relações humanas, no desempenho do trabalho e no funcionamento das relações humanas, sempre ordenadas por regras de comportamento, códigos de ética ou conduta que um grupo adota (SROUR, 2017).

Jesus, Sarmiento e Duarte (2017) alertam que, na filosofia moral, separam a doutrina teleológica, que explica os fenômenos com a sua finalidade de avaliar moralmente a ação humana, das doutrinas deontológicas, entendidas como tratado que rege os deveres e incluem teorias que depreendem um imperativo moral prévio para avaliar os efeitos da ação humana. Trazendo outra perspectiva, a ética prudencial consiste em superar as doutrinas teleológicas e deontológicas para favorecer o caráter moral do sujeito como um elemento central das tomadas de decisões. Seu caráter moral acaba refletindo no comportamento racional, que vem

carregado de aprendizagem capaz de deliberar sobre os meios considerados mais adequados para alcançar seus objetivos do bem comum e que seu caráter seja construído através da tomada de decisões éticas.

As organizações são responsáveis pelas suas decisões e escolhem priorizar os processos e métodos que forem convenientes para seu desenvolvimento. Entretanto, a ética deve ser utilizada como estratégia para fortalecer sua missão e seus valores, conduzindo a organização para um cenário em que existam regras, eficiência na gestão, honestidade para utilização dos recursos, respeito com seu público interno e externo, ofertando assim um direcionamento do que fazer e como fazer corretamente, proporcionando segurança e fortalecendo seus negócios (BONAN et al., 2018).

Complementado, a ética deve ser inserida no processo para tomada de decisões, em todas as ações que são realizadas nas organizações, no intuito de promover o respeito, a responsabilidade e transparências para melhor atender tanto o público interno quanto o público externo (AMORIM, 2019).

Portanto, a ética nas organizações proporciona um ambiente saudável, delimitando um comportamento com base nas normas e leis existentes. Proporciona o entendimento do que é certo ou errado, bom ou mau, justo ou injusto, legal ou ilegal na conduta dos sujeitos. Mesmo tendo entendimento das regras existentes, uma das principais razões pelas quais os sujeitos se envolvem em comportamentos antiéticos é a competitividade e a busca predominante pela vantagem sobre algo ou alguém. Para que não ocorram comportamentos aéticos, é fundamental que a organização se cerque de diversos mecanismos que inibam e combatam qualquer comportamento inadequado, propiciando assim um ambiente descontaminado de ações corruptas.

2.6 MECANISMOS DE COMBATE À CORRUPÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para melhor entendimento dos mecanismos que podem contribuir para o controle e o combate à corrupção, iremos destacar alguns como: prevenção, detecção, investigação, correção e o monitoramento contínuo para conseguir celeridade no combate aos atos corruptos nas organizações. Para que esses mecanismos funcionem, é necessário formar entre eles um entrelaçamento para que possam efetivamente combater a corrupção.

Dentre esses mecanismos, a prevenção vem para evitar as possíveis ocorrências de fraudes, sendo uma forma de baratear as medidas corretivas. É uma das opções para combater efetivamente a corrupção; é o melhor caminho para combater ações corruptivas, até mesmo em termos de custo para a sociedade. A prevenção efetiva com a aplicação das normas e da legislação existentes como códigos de ética pode diminuir as ações corruptas. Os códigos de ética desenvolvem um papel de grande importância para se criar cidadãos que possam ter zelo e respeito pelas organizações e pelos direitos humanos, seja dentro da administração pública, seja no setor privado (RAMINA, 2002).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, prevenção é uma das principais estratégias de combate à corrupção, e as organizações devem promover o respeito ao código de ética e conduta e às leis estabelecidas. Isso envolve a disseminação dos conceitos e da aplicação dos princípios da ética e da fixação dos valores morais no ambiente da sociedade e das corporações. Para potencializar a ética, que é um elemento básico para a formação do sujeito, faz-se necessário produzir uma difusão desses conhecimentos, capacitando-o a desenvolver uma conduta ética na organização e, conseqüentemente, propiciar uma qualidade melhor do homem, do cidadão e do trabalhador (SOARES, 2007).

Se a prevenção é o mecanismo essencial para o combate à fraude e à corrupção, a gestão da ética e da integridade torna-se imprescindível para uma gestão pautada nos princípios éticos. Já a detecção é uma forma de aplicar os controles para uma maior prevenção de fraude e corrupção através de canais de denúncia e ações de auditoria interna, proporcionando ao ambiente organizacional transparência e ética, afastando assim a presença de atos de corrupção. A detecção também é a constatação por meio de ações internas para descoberta de ações delituosas a fim de revelar o que estava oculto (DICIO, 2009).

Outro mecanismo é a investigação, que é uma forma de comprometimento da empresa com seus mecanismos, trabalhando para que sejam apuradas as irregularidades, trazendo o desfecho final de todos os processos e, por fim, colocar em prática a aplicabilidade da correção do dano conforme as normas existentes. De acordo com as definições apresentadas pelo *Dicionário da Língua Portuguesa* acerca da palavra “investigar” (do latim *investigare*), este verbo refere-se à ação de seguir os vestígios, inquirido detalhado para averiguar de algo ou alguém. Pode ser inquirição, pesquisa, interrogatório e também apuração de dados para detectar uma

ação dolosa (BUENO, 2007). A investigação policial é a reunião dos procedimentos ou diligências com o objetivo de atestar fatos e/ou circunstâncias legais. A organização investiga os fatos e traz o *feedback* sobre cada caso, transmitindo a mensagem aos seus trabalhadores de que a empresa não está omissa e nem aceita atos fraudulentos e corrupção (DICIO, 2009).

Para essa investigação, o monitoramento é uma forma de acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, relacionadas aos atos fraudulentos, para que sejam estabelecidas as medidas adequadas para combate à corrupção. É também uma ação, desenvolvimento ou efeito de monitorar, controlar todas as ações, sejam elas positivas ou negativas na organização (DICIO, 2009). O intuito é contribuir para que seus trabalhadores saibam que a organização trabalha fortemente no monitoramento e que ela deseja uma conduta ética dentro da organização.

Para o desenvolvimento dessa conduta ética é necessário também que as organizações trabalhem de forma preventiva, identificando os pontos críticos das ações desempenhadas, para assim evitar os possíveis atos corruptos (SPINELLI, 2008). O código de conduta, ou o código de ética, pode ser um grande aliado para ajudar os profissionais a realizarem seus trabalhos com honestidade e integridade. Esse documento pode delinear a missão e os valores da organização, sempre baseado nos princípios éticos, podendo abranger áreas como prática profissional, ética empresarial e código de conduta dos trabalhadores. Algumas empresas adotam o código de ética para definir as regras que seus trabalhadores devem seguir. Se algum sujeito quebra esse código de ética, pode resultar uma advertência, suspensão ou até mesmo uma demissão da organização (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009).

O código de ética é um documento que tem como objetivo expôr os princípios, missão e visão de uma determinada profissão ou empresa, contendo nele as necessidades que atendam uma categoria. Esse documento costuma enfatizar os valores que devem ser seguidos pelos trabalhadores e organizações. Em geral, ele se baseia na legislação vigente no país, na Declaração dos Direitos Humanos, nas Leis Trabalhistas e nas normas e regras existentes em cada empresa (WHITAKER; RAMOS, 2010).

Os códigos podem ser de ética profissional, que especifica os direitos e deveres, o que é vetado eticamente naquele exercício profissional e as possíveis

punições no caso de desobediência; e código empresarial, contendo a missão, a visão e os princípios da empresa, os quais os trabalhadores devem conhecer e aplicá-los em suas ações na organização (WHITAKER; RAMOS, 2010).

O código de ética tem como principais objetivos: apresentar os princípios de uma organização e/ou profissão; documentar os direitos e deveres do profissional; dar limites nas relações dos profissionais; explicar a importância de manter o sigilo profissional, entre outros. As vantagens da aplicação do código são: fortalecer a imagem da organização, seja ela pública ou privada; aproximar os trabalhadores; ser um instrumento para solucionar possíveis conflitos; contribuir para a ordem e a transparência; melhorar a relação com seus clientes internos e externos, entre outros. (WHITAKER; RAMOS, 2010).

Esses mecanismos são utilizados como forma de dificultar ou eliminar posturas antiéticas, destacando-se o código de ética ou de conduta. Ele é muito utilizado pelas empresas para especificar que tipo de conduta deseja para seus trabalhadores, trazendo uma declaração formalizada disso (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001). Pode ser entendido como um mecanismo que vem para ajudar e estabelecer direitos e deveres de uma organização, instituição, categoria profissional, entre outros. Esse código é baseado nos princípios, na missão e nos valores que a empresa aplica, o qual deve ser seguido por seus trabalhadores.

Assim, o código de ética passa a ser um regulamentador e um conjunto de regras para conduzir a conduta dos trabalhadores. Além de serem normas éticas, são normas jurídicas de direito administrativo, que se o trabalhador ousar descumpri-las, sofrerá sanções administrativas, como advertência, suspensão e até mesmo demissão (BITTAR, 2002).

O mecanismo também busca criar o bem-estar de um grupo, de forma que garanta veracidade e integridade dos membros tanto internamente como externamente da organização. O código de ética pode ser chamado também de código da moral profissional (CAMARGO, 2002). É moral por estar ligado ao que é correto e sempre valorizar os valores éticos (VELOSO, 2005).

Esses códigos integram os padrões morais que os trabalhadores de uma determinada classe devem aceitar observar e seguir, tendo como objetivo regular as relações entre os membros de uma categoria. Não é dada ao trabalhador a possibilidade de escolher que postura ética ele julga mais adequada para qualquer ação na sua organização. O código deve ser seguido sem nenhuma divergência ou

o trabalhador poderá sofrer sanções conforme as regras do código de ética (ALVES et al., 2007).

Zylbersztajn (2002) afirma que o código de ética pode ser considerado um acordo formal firmado com trabalhadores, gerentes, executivos e outros parceiros, com a finalidade de informar o compromisso e o respeito que a organização tem na realização dos negócios. Esse código deve fazer um agrupamento de diretrizes que possam direcionar os sujeitos a agirem de forma transparente, seguindo essas diretrizes, e assim obter o comportamento que a organização espera. Para que a organização tenha esse resultado favorável é necessário o envolvimento da alta gestão, que deve entender, explicar e apoiar todas as diretrizes do código, como também participar da construção, da implantação e da sua aplicabilidade.

Algumas empresas não adotam o código de ética como forma de motivar seus trabalhadores para uma postura ética. Contudo, quando o código é inserido na organização, são criados incentivos legais para conduzir os sujeitos a seguirem normas baseados na ética e no respeito, evitando assim riscos que possam afetar a reputação da empresa (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Souza (2009) relata que criar Código de Ética, Comissão de Ética e punir os fraudadores pode não ser suficiente para desenvolver a consciência ética nas organizações. Quando a empresa cria e aplica esses mecanismos, até fica “parecendo” ética, podendo direcionar seus ganhos conforme os padrões éticos, mas não reduz os custos das condutas antiéticas e continua exposta ao perigo, ocorrendo, ainda sim, perdas financeiras. A reputação da empresa, a imagem que foi construída em anos de altos investimentos em marketing, pode ser destruída por causa de uma única decisão equivocada.

Definir e elaborar um código de ética não é simples, é necessário atenção e muita discussão com todos que fazem parte da organização. Muitos autores defendem que esse código deve estar ligado aos valores, missão e visão defendidos pela empresa. Todavia, Santos e outros (2014) afirmam que o código de ética não deve necessariamente contemplar os ideais, a missão e a visão, embora eles possam servir de base; o que deve ficar claro é que ele servirá para regulamentar e servir de punição para aqueles que não seguirem.

O código de ética pode ser um mecanismo de cooperação para disciplinar os trabalhadores para uma conduta correta baseada nos valores e princípios da organização (ANTONIK, 2016). Bonan e outros (2018) consideram o código de ética

um mecanismo que oferece diretrizes e orientações de como os trabalhadores devem agir, buscando sempre minimizar os riscos de entendimentos equivocadas que possam trazer danos à organização.

Todo controle é válido para evitar ações corruptas, como é o caso do monitoramento, que é efetivo no acompanhamento de controle interno, buscando assegurar a adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos. Esse acompanhamento geralmente é realizado periodicamente pelo órgão responsável pela gestão do controle interno (CREPALDI, 2013).

Existem diversos elementos que compõem os mecanismos essenciais para o combate à corrupção e à fraude nas organizações, a exemplo de: governança corporativa, programa de *compliance* e controles internos, que deverão ser executados pelas organizações. Esses mecanismos são utilizados no mundo empresarial, trazendo um conjunto de ações, processos e procedimentos, alinhando-se com a alta administração para que as normas internas e externas sejam executadas e cumpridas (COIMBRA; MANZI, 2010).

A governança corporativa tem como objetivo contribuir para que a organização alcance o crescimento e execute estratégias para cumprir as metas, proporcionando o aumento da lucratividade (EITEMAN; STONEHILL; MOFFETT, 2013). O *compliance* tem uma ligação automática com os sistemas de controles internos de uma organização para dar segurança às operações financeiras e, assim, gerenciar, prevenir e combater os possíveis atos ilegais (BENEDETTI, 2014), trabalhando fortemente para o cumprimento das regras formais e informais (RIBEIRO; DINIZ, 2015). Pode ser definido como uma aceitação das normas ou procedimentos que visem manter a ética na organização (ANTONIK, 2016). O *compliance* contribui para que as organizações estejam em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Visa assegurar nos ambientes organizacionais os controles internos, mitigação dos riscos, cumprimento de leis e aplicabilidade dos regulamentos existentes (NAKAMURA; NAKAMURA; JONES, 2019). Contribui também na manutenção das políticas e normas, nas melhorias de controles internos e no fomento às boas práticas para gestão de riscos (LARUCCIA; YAMADA, 2013).

A governança, na sua especialidade, focará na prevenção de condutas desviantes. Fortini e Shermam (2017) defendem que a governança sempre estará presente, rodeando o contexto que envolva a corrupção. Vai coibir e conter a corrupção para assegurar os interesses da organização. Já o *compliance*, no que se

refere à legislação brasileira, foi fortalecido após a promulgação da Lei Anticorrupção, em 2013, o que fez as organizações valorizarem ainda mais a ética empresarial e a aplicabilidade das penas existentes (ANTONIK, 2016). Foi com essa Lei que o mecanismo ganhou sua devida importância. A Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013), foi criada para compromissos internacionais de combate à corrupção assumida pelo Brasil e pela comunidade internacional, com o objetivo detectar e sanar atos ilícitos praticados por pessoa jurídica contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Para diversas organizações, o *compliance* configura-se como algo que está internalizado nas transações diárias. A exigência fica maior para as grandes empresas, como as multinacionais ou as que tenham negócios com empresas em outros países. Essas empresas necessitam se adaptar às recomendações da Lei Anticorrupção para fazer cumprir a ética nas organizações (ANTONIK, 2016). O Decreto nº 8.420/2015 (BRASIL, 2015) traz medidas que fortalecem a ética e o combate à corrupção, com destaque para o programa de integridade, que é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades, 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 sustentados pelos seguintes pilares: comprometimento da alta administração; criação de uma instância responsável; análise de perfil e riscos; estabelecimento de regras e instrumentos; monitoramento e melhoria contínuos.

Outro mecanismo que pode contribuir é o controle interno, configurado como um instrumento fundamental para que os trabalhadores possam, em conjunto com a empresa, atingir suas metas. Sem controle fica inviável conseguir prevenir qualquer ação que possa comprometer a qualidade da gestão da empresa (CREPALDI, 2012). O controle interno acontece dentro da mesma esfera, automaticamente ou por meio de órgãos ou setores de sua própria estrutura. Esse controle fiscalizará atos ilegais, inoportunos. É realizado pelos órgãos de auditoria ou controladoria, que irão acompanhar a execução dos orçamentos e verificar a legalidade na aplicação do dinheiro da organização (FUJIMURA, 2019).

No Brasil, através da Constituição de 1998, foi instituída uma forma de garantir os direitos para proteger o cidadão por meio do estabelecimento dos direitos sociais, dando-lhe instrumentos para reclamar e corrigir atos ilícitos por meio de

diversos mecanismos de fiscalização para melhor controle e transparência, como as ouvidorias, os tribunais de contas, as controladorias e diversas leis específicas para o combate à corrupção (EMÍLIO, 2018).

Portanto, as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, deverão adotar práticas e mecanismos mais efetivos para combater a fraude e a corrupção. Assim sendo, fortalecerão a transparência de suas transações, assumindo o compromisso de detectar e eliminar atos ilícitos que porventura possam ocorrer. Neste contexto, para que essa prevenção ocorra, a organização deve introduzir e utilizar os mecanismos para aplicação das normas, realização das atividades de treinamentos, comunicação para entendimento das regras.

3 MÉTODO

Referente aos objetivos da pesquisa e baseada na literatura levantada estabeleceu-se como objetivo geral: evidenciar qual a contribuição da área de Gestão de Pessoas para a efetividade no processo de combate aos atos corruptivos nas organizações. Com base na abordagem do problema, optou-se por uma pesquisa qualitativa. Minayo (2006) afirma que esse tipo de pesquisa utiliza um universo de significados, aspirações, motivos, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a uma análise mais profunda das relações dos processos e dos eventos, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma investigação dos eixos temáticos, o lado sombrio (*dark side*), corrupção, gestão de pessoas e éticas nas organizações, sendo a investigação exploratória útil no levantamento de respostas à questão norteadora e aos objetivos desta pesquisa.

3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram escolhidos como público-alvo desta pesquisa 9 (nove) gestores da área de gestão de pessoas e *compliance* de empresas de ramos diversos, como bancos, construção civil, química e petróleo, energia elétrica e infraestrutura tecnológica, todas com sede na cidade de Salvador, Bahia. O período escolhido para realização foi o mês de dezembro de 2019.

3.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Como instrumento de coleta de dados optou-se por um roteiro para entrevista semiestruturada, contendo perguntas abertas. Como objeto de exploração foi utilizado o material discursivo produzido nas falas dos depoentes.

O roteiro da entrevista apresentou dados pessoais do entrevistado, como gênero, escolaridade e profissão, bem como: a percepção dos gestores quanto à corrupção nas organizações; a percepção dos entrevistados quanto à definição de corrupção; políticas e mecanismos de combate e prevenção do lado sombrio (*dark side*) que se configura em corrupção no contexto organizacional; qual o papel da área de gestão de pessoas no trato da corrupção. Com essas perguntas se busca

identificar como os gestores percebem a definição, as características de ações corruptas, bem como o grau de importância que suas organizações oferecem ao combate das ações corruptas.

Para a elaboração do roteiro de entrevista foi utilizada a literatura sobre o lado sombrio (*dark side*), a corrupção, a gestão de pessoas e a ética nas organizações, sendo as perguntas elaboradas a partir do conteúdo citado neste estudo.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa foi aplicado com gestores de diferentes segmentos na cidade de Salvador, Bahia. As entrevistas ocorreram de forma presencial e a distância, com escutas telefônicas. O anonimato dos gestores e das organizações foi assegurado pelo uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mesmo sendo uma pesquisa de opinião. As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2019, com 9 gestores que trabalham no setor de gestão de pessoas e *compliance* das organizações pesquisadas.

As entrevistas tiveram a duração média de 40 (quarenta) minutos, foram registradas por meio de gravação digital de áudio e depois transcritas. Esse registro permitiu a posterior transcrição literal das falas dos pesquisados, constituindo um meio de validação da pesquisa qualitativa, focando as fases: pré-análise, codificação e tratamento dos dados (BARDIN, 2011).

Inicialmente foi realizada escuta e transcrição da entrevista, seguida pela análise do material. Os dados foram tratados a partir da análise de conteúdo.

Para analisar os dados, o referencial teórico foi dividido em quatro eixos temáticos: o lado sombrio (*dark side*), corrupção, gestão de pessoas e ética nas organizações. Os diferentes objetivos específicos da pesquisa foram contemplados a partir das 17 (dezessete) perguntas realizadas na entrevista, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Procedimentos metodológicos adotados em relação aos objetivos específicos da pesquisa

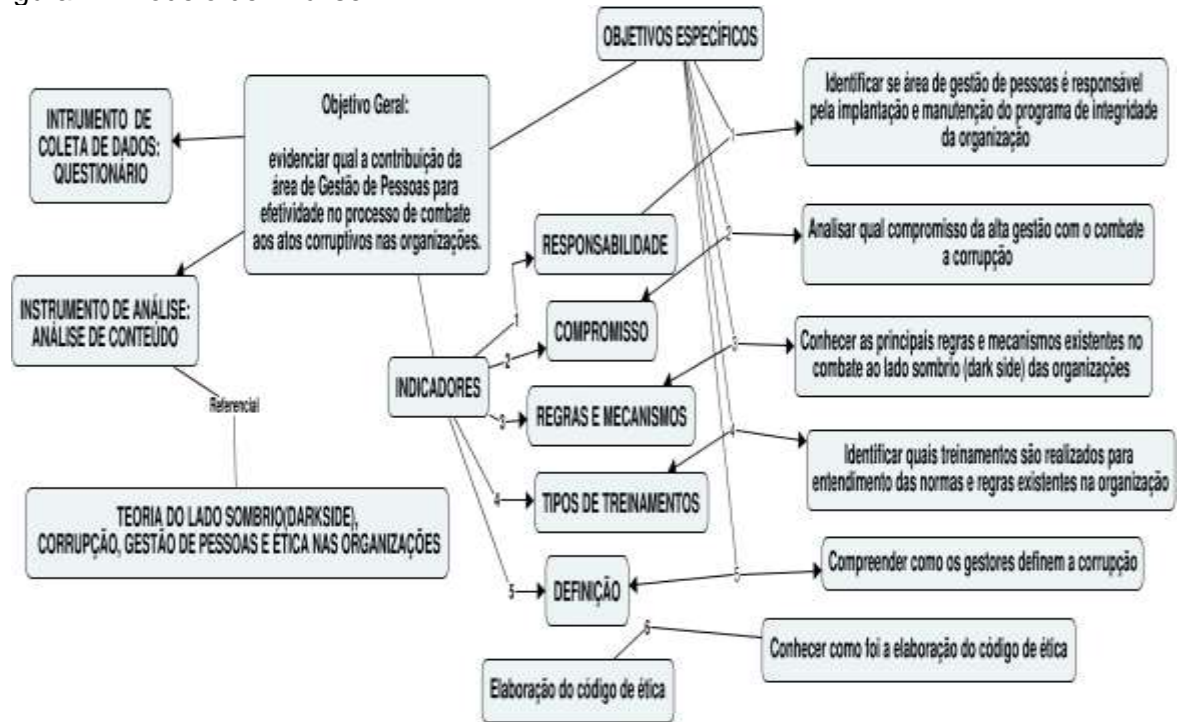
Objetivo específico	Perguntas da entrevista
a) Identificar se a área de gestão de pessoas é responsável pela implementação e manutenção dos mecanismos de combate à corrupção	2, 7 e 10
b) Verificar qual o compromisso da alta administração com o combate à corrupção	1, 4 e 9
c) Conhecer as principais regras e mecanismos existentes no combate ao lado sombrio (<i>dark side</i>) das organizações	6, 13, 14 e 15
d) Identificar quais treinamentos são realizados para entendimento das normas e regras existentes nas organizações	8
e) Compreender como os gestores definem a corrupção	3, 5, 16 e 17
f) Conhecer como foi a elaboração do código de ética e quais as punições caso ocorra o seu descumprimento	11 e 12

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação.

3.4 MODELO DE ANÁLISE

Para analisar os dados, o referencial teórico foi dividido em quatro eixos temáticos: lado sombrio (*dark side*), corrupção, gestão de pessoas e ética, com cinco objetivos específicos, gerando os respectivos indicadores, apresentados na Figura 3, propiciando assim o entendimento dos achados da pesquisa.

Figura 2 - Modelo de Análise



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise dos dados se inicia pela apresentação do perfil dos respondentes; em seguida, os demais dados foram analisados por objetivo específico, tomando-se as questões do roteiro de entrevista atribuídas a cada objetivo específico, seguindo o que foi definido no Quadro 1, na seção “Método”.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para a realização da pesquisa, foram entrevistados 9 (nove) gestores da área de gestão de pessoas e *compliance*, de empresas privadas, em diversos seguimentos. No que se refere ao gênero, 5 (cinco) são do gênero feminino e 4 (quatro) do gênero masculino. Dos nove respondentes, 8 (oito) possuem formação de administrador e 1 (um) é psicólogo. Todos os respondentes possuem pós-graduação, não tendo sido questionados em qual área. A faixa etária está entre 27 (vinte e sete) a 58 (cinquenta e oito) anos de idade. O tempo de empresa varia entre 3 (três) e 30 (trinta) anos e a experiência na área oscila de 6 (seis) a 34 (trinta e quatro) anos. Tendo em vista que todos os respondentes possuem experiência na área de Gestão de Pessoas, isso pode ter possibilitado uma maior acuidade na capacidade de analisar essa área.

Quadro 2 – Perfil dos respondentes

GESTOR	GÊNERO	IDADE	CARGO	PROFISSÃO	EXPERIÊNCIA	TEMPO DE EMPRESA
G1	Masculino	37 anos	Gerente	Administrador	17 anos Gestão de pessoas, Gestão de risco, Auditoria interna e <i>Compliance</i>	17 anos
G2	Masculino	49 anos	Gerente	Administrador	29 anos em Gestão de pessoas e Gestão administrativa bancária	21 anos
G3	Feminino	56 anos	Gerente	Administrador	33 anos na área de Gestão de Pessoas	3 anos
G4	Feminino	27 anos	Gerente	Administrador	6 anos na área de Gestão de Pessoas	6 anos
G5	Masculino	51 anos	Gerente	Administrador	10 anos de Gestão de Pessoas	30 anos
G6	Feminino	45 anos	Gerente	Psicóloga	15 anos na área de Gestão de Pessoas	18 anos
G7	Masculino	58 anos	Gerente	Administrador	34 anos com gestão de jurídica, Gestão de Pessoas, Auditoria e <i>Compliance</i>	5 anos
G8	Feminino	48 anos	Gerente	Administrador	15 anos na área administrativa e gestão de pessoas	10 anos
G9	Feminino	38 anos	Gerente	Administrador	10 anos na área administrativa e <i>Compliance</i>	6 anos

Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação.

4.2 APRESENTAÇÃO SOBRE A RESPONSABILIDADE DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A MANUTENÇÃO DAS REGRAS E MECANISMOS PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO

A pesquisa analisou qual a responsabilidade da área de gestão de pessoas para a manutenção e a internalização das regras e mecanismos a fim de combater e controlar a corrupção nas organizações.

Esta pesquisa identificou que a área de gestão de pessoas está presente no processo de planejamento, organização, direção e controle dos trabalhadores dentro da organização. Trabalhando estrategicamente, fortalecendo o entendimento dos trabalhadores em relação às regras e normas existentes na empresa. Para o entendimento dessas regras, a gestão de pessoas realiza treinamentos diversos para internalização das normas e regras, como foi dito anteriormente por Mascarenhas (2008) e Vilas Boas e Andrade (2009).

4.2.1 Qual área é responsável pela implementação e manutenção dos mecanismos para cumprimento da ética e da integridade na organização

A respeito do questionamento de qual área seria responsável pela implementação e manutenção dos mecanismos de cumprimento da ética e da integridade, os entrevistados responderam que as áreas responsáveis por essa implementação podem ser: *Compliance*, Governança, Núcleo Corporativo e Diretoria de Riscos. Houve predominância nas respostas da área de *compliance*, que é responsável pelo cumprimento da ética e da integridade.

Área de Organização e Governança. Que envolve a área de conformidade trazendo as regras e diretrizes de conduta dos integrantes em relação a fornecedores, parceiros e à sociedade em geral, sempre pautada em uma atuação ética, íntegra e transparente. (G1).

Não existe apenas um setor responsável pela gerência e cumprimento ético, todos os setores em seus microcosmos são responsáveis pelo cumprimento. Em termos macro-organizacionais, são a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Diretoria de Riscos. (G2).

Núcleo Corporativo que demanda as diretrizes para o cumprimento da ética e da integridade. (G3).

A Companhia dispõe de uma Superintendência de *Compliance* para a implementação e manutenção de mecanismos de ética e integridade. (G7).

Os dados confirmam o que foi dito por Benedetti (2014) e Nakamura, Nakamura e Jones (2019) sobre *compliance*, uma área que traz mais segurança aos ativos financeiros, gerenciando os riscos e prevenindo qualquer tipo de operação ilegal. Contribui também para que as organizações estejam em conformidade com leis e regulamentos internos e externos, promovendo assim a ética e a integridade.

Os dados também reafirmam o que disseram Eiteman, Stonehill e Moffett (2013), que a governança corporativa e conformidade são responsáveis pela condução das regras e diretrizes de conduta dos trabalhadores, fornecedores, parceiros e a sociedade em geral, sempre pautada em uma atuação ética, íntegra e transparente.

Embora alguns respondentes tenham falado sobre áreas diferentes do que está descrito no referencial teórico, como Núcleo corporativo e Departamento de ética, ambas desenvolvem papel de implementação e fazem a manutenção dos mecanismos para cumprimento da ética e integridade na organização. Apenas com uma nomenclatura diferente do que foi atribuída pelos demais respondentes. Outro ponto afirmado por um entrevistado foi que na sua empresa não existe uma área

específica, mas sim o envolvimento de todas as áreas para o cumprimento da ética e da integridade, o que complementa o disposto na literatura, sendo uma decisão coerente com o ambiente sistêmico de uma organização.

4.2.2 A contribuição da área de Gestão de Pessoas para a efetividade no processo de combate aos atos corruptivos nas organizações

Do questionamento para identificar qual a contribuição da área de gestão de pessoas para a efetividade no processo de combate à corrupção, os entrevistados afirmaram que a contribuição é feita da seguinte forma:

- a) Diversos treinamentos para efetividade da ética;
- b) Parceria com a área de *compliance*;
- c) Trata da comunicação organizacional;
- d) Fortalece a disseminação da cultura organizacional;
- e) Trabalha no processo de seleção e admissão;
- f) Trata dos casos de conflito de interesse e assédio;
- g) Ativa participação nas reuniões com a alta administração promovendo a ética;
- h) Planeja e implementa normas e regras;
- i) Aplica as medidas disciplinares adequadas para os casos de desvio de comportamento.

Parceira do *compliance*, ajuda por meio de comunicados internos, instrumentalizar através de treinamento. Em unidades mais distantes, a gestão de pessoas acaba sendo multiplicadora de treinamentos e mensagem de combate à corrupção e promoção da ética. (G1).

A área de gestão de pessoas apoia nos treinamentos e comunicações internas relacionados com o combate à corrupção, contribuindo no reforço de uma cultura de integridade. Por outro lado, compete à área de gestão de pessoas aplicar as medidas disciplinares adequadas para os casos de desvio de comportamento ético. (G7).

Planejando e implementando padrões de documentos normatizadores de prevenção e disciplina sobre ética e integridade. Assessorando as ações organizacionais no combate e prevenção da corrupção moral ou de patrimônio. (G8).

A área de gestão de pessoas nos dá suporte na gestão dos treinamentos de *compliance*, processo de seleção e admissão, casos de conflito de interesse e assédio, além da ativa participação da diretora do RH nas reuniões da alta administração, direção e de Ética. (G9).

Os dados evidenciaram que existe uma concordância com o que vem sendo tratado na literatura por Mascarenhas (2008), Vilas Boas e Andrade (2009), Kasinath e Pradesh (2011), Santos, Guevara e Amorin (2013), Andrade e Rosseti (2014), Trindade, Trindade e Nogueira (2015), Greco (2015), Serpa (2016), Nakamura, Nakamura e Jones (2019), quando afirmam que a área de gestão de pessoas é uma grande parceira da área de *compliance*, criando estratégias, fortalecendo e valorizando o treinamento e o desenvolvimento dos trabalhadores para melhor atender às necessidades da organização para prevenção e combate à corrupção; e garantindo que seus trabalhadores ajam sempre de acordo com as regras e normas existentes, seguindo os padrões e procedimentos éticos e legais.

Os elementos trouxeram que a área de gestão de pessoas trabalha agilmente nas transmissões de toda comunicação, como multiplicadores de treinamentos e mensagem de combate à corrupção e promoção da ética, bem como ajuda, por meio de comunicados internos, a instrumentalizar, por meio de treinamento, medidas educativas para melhor gestão da ética e da integridade.

As informações coletadas também apontam que essa área é uma grande aliada das lideranças, podendo ser consultada caso ocorra algum descumprimento das regras, agindo na aplicabilidade desde a advertência até a demissão. Assim, compete também à área de gestão de pessoas aplicar as medidas disciplinares adequadas para os casos de desvio de comportamento ético.

Nos dados coletados, foi observado que os respondentes deram ênfase ao fato de a área de gestão de pessoas trabalhar fortemente na disseminação da cultura organizacional, tendo uma parceria das lideranças, firmando o compromisso com as boas práticas de ética para assim evitar qualquer ato corrupto.

As temáticas cultura organizacional e liderança não foram objeto de estudo nesta pesquisa; ambas influenciam o ambiente interno e proporcionam força e equilíbrio para a integração de todos os membros da organização.

4.2.3 O setor responsável pela prevenção de ações corruptas

Quanto ao questionamento de qual seria o setor responsável pela prevenção das ações corruptas, os entrevistados citaram: setor de Conformidade, juntamente com a Linha de ética; Diretoria de Controles internos; Núcleo de ética, do qual participam todos os setores da empresa; Departamento de Ética; Controles Internos

e *Compliance*; Superintendência de *Compliance*; Governança e *Compliance*. Percebe-se, nas respostas dos entrevistados, a predominância do setor de *compliance* como responsável na prevenção das ações corruptas.

A área de conformidade, juntamente com a linha de ética, que trabalham juntamente com as demais áreas para que sejam combatidos atos corruptos. (G1).

Núcleo de ética, do qual participam todos os setores da empresa. A gestão de pessoas acaba sendo um setor consultivo. (G3).

Área de Controles Internos e *Compliance*. (G6).

Área de Governança e *Compliance*. (G8).

Esses dados seguem na mesma linha do que foi dito por Antonik (2016), Beneditti (2014), Verríssimo (2017) e Fujimura (2019), que o *compliance* previne e combate os possíveis atos corruptíveis, também controlando diversos regulamentos para reprimir tais atos. Além disso, a área de *compliance* tem o dever de apurar as condutas ilícitas dos que violam as normas, adota medidas corretivas e entrega relatórios com os resultados das investigações aos órgãos competentes. Sendo assim, o *compliance* vai fortalecer todas as normas e regras e a aplicabilidade das penas.

Os bases ratificam o que disseram Crepaldi (2012) e Fujimura (2019), que o setor de conformidade e controle interno trabalham para o cumprimento das obrigações legais e regulamentares, monitorando e fiscalizando os possíveis atos ilegais. Esse controle interno é válido para evitar ações corruptas, monitorar e acompanhar, buscando assegurar a adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos.

Nos dados coletados, além dos setores citados anteriormente, o Núcleo de ética aparece como responsável pela prevenção da corrupção. Esse setor traz o envolvimento dos demais setores para deliberar sobre qualquer ação corrupta detectada. Outro setor que surge nas respostas dos entrevistados é o Departamento de Ética, que desenvolve também um trabalho para prevenção de ações corruptas. Nos dados coletados o setor de conformidade é responsável pela prevenção de ações corruptas. Esses setores, apesar de nomenclaturas diferenciadas, trabalham ativamente na prevenção das ações corruptas.

4.3 SOBRE O COMPROMISSO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Quanto ao questionamento sobre o compromisso da alta administração com o combate à corrupção nas organizações, os entrevistados afirmaram que as lideranças são peças-chave para a disseminação da ética e da integridade. A alta gestão trabalha fortemente na aplicabilidade do código de ética, tendo um compromisso fiel no combate à corrupção.

Essa alta administração vai fazer o agrupamento das diretrizes e direcionar os trabalhadores, executivos, gerentes e parceiros para o compromisso com a ética nos seus negócios, como afirma Zylbersztajn (2002). Para manter a ética pulsando na organização é necessário que a alta gestão trabalhe estrategicamente no compromisso da ética e da integridade, como foi afirmado por Greenwood (2013).

4.3.1 De que maneira a organização demonstra, tanto internamente quanto externamente, o comprometimento com a ética e a integridade na organização

Acerca do questionamento de como a organização demonstra o seu comprometimento com a ética e a integridade, os entrevistados afirmaram que essa demonstração se dá pelas práticas de observação dos aspectos culturais, pela postura ética e exemplar das lideranças, pelos documentos formais em que assumem o compromisso de ética e integridade, pela criação e instalação dos códigos de conduta e pelo envolvimento direto da alta gestão. Percebe-se entre as respostas a predominância dos aspectos culturais e da necessidade da liderança exemplificadora.

Ter um olhar especial para os aspectos culturais organizacionais. Políticas internas de Governança, Conformidade, Sustentabilidade e Pessoas. Os líderes devem trazer exemplos para os demais liderados. (G1).

Políticas estruturadas e ter uma postura ética das lideranças, disseminando para os liderados (líder como exemplo). (G4).

A demonstração é feita através dos compromissos formais assumidos em seus documentos internos, principalmente o Código de Ética e a Política Anticorrupção, compromissos falados em reuniões de liderança e com empregados, compromissos públicos assumidos perante entidades que defendem a ética. (G7).

O envolvimento da alta gestão e o apoio dado à área em todos os processos. Também se dá através da ativa participação da direção e

colaboradores em geral nas atividades como treinamentos, ações de comunicação e reuniões de verificações. (G9).

Essas informações seguem a mesma linha do que foi dito por Greenwood (2013) sobre a importância do olhar sobre a cultura organizacional, uma vez que articula valores, crenças, regras comportamentais, bem como os princípios e políticas de gestão.

Os dados também ratificam o que disseram Srour (2003) e Eiteman, Stonehill e Moffett (2013) sobre a necessidade da existência de políticas estruturadas e governança para o combate à corrupção, como normas, códigos de ética e de conduta nas organizações.

Por outro lado, a necessidade de uma liderança exemplificadora para combater práticas de corrupção não aparece na literatura sobre o assunto. Trata-se de um aspecto relevante, uma vez que exorta a postura do líder como algo para ratificar, reforçar os esforços de combate a situações não éticas e que afrontem a governança instalada, bem como os códigos de conduta. Esse líder deve ser um multiplicador da ética e da integridade, sobretudo pelo fato de os respondentes acreditarem no envolvimento da alta gestão como mecanismo de suporte à ética e à integridade.

4.3.2 As políticas específicas para prevenção e combate à corrupção e à fraude

Com relação ao questionamento que visa conhecer as políticas específicas para prevenção e combate à corrupção, segundo os entrevistados, essas políticas são: prevenção, detecção, remediação, governança corporativa, auditoria, controles internos, códigos de ética e conduta, canais de denúncia, política anticorrupção, leis e normas. Percebe-se entre os respondentes que a política que tem maior destaque é o código de ética, que proporcionará normas e regras para prevenir ações corruptas.

Prevenção: engajamento e ações coletivas, conformidade de terceiros, comunicação e capacitação, avaliação de riscos e controle, políticas e demais orientações, governança de conformidade. Detecção: Gestão do canal da linha de ética, monitoramento de risco e controle. Remediar: mitigar os riscos e fortalecer controles e medidas disciplinares. (G1).

Dentro do banco existem políticas de governança corporativa, os processos são auditados e há implementação de controles internos. Dentro da gestão

de pessoas, existem várias ações para fortalecer a cultura organizacional e reiteração da necessidade de se cumprir o código de ética. (G2).

A empresa adota as melhores práticas mundiais de governança, atuando de maneira cada vez mais ética, íntegra e transparente. Dentro das políticas de conformidade, conduta de Integrante, código de conduta do fornecedor e linha de Ética. (G4).

Na empresa, a primeira política interna que fala sobre o tema é o próprio Código de Conduta, tanto para o colaborador quanto para terceiros. (G9).

Os dados encontrados confirmam o que foi dito por Ramina (2002) e Serpa (2016), que as políticas de prevenção e combate à corrupção serão mais específicas e eficientes tendo como base a prevenção, detecção e remediação para combater os atos corruptivos.

Essas bases também ratificam o que foi dito por Fortini e Shermam (2017), que a governança corporativa vai prevenir e coibir as condutas desviantes, combatendo a corrupção e assegurando os interesses da organização.

Esses elementos autenticam o que foi dito por Crepaldi (2012, 2013), que o controle interno é de fundamental importância para evitar ações corruptas. O controle interno vai prevenir qualquer ação que possa comprometer a qualidade da gestão da empresa. Outra política de prevenção destacada entre os entrevistados foi o *compliance*, que vai trabalhar na aplicabilidade das regras, cuidando do acultramento, visão, missão, trabalhando fortemente os valores da organização, como afirmam Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) e Serpa (2016).

Nos dados coletados houve uma predominância nas respostas dos entrevistados que o código de ética ou conduta contribui com a prevenção e combate à fraude, sendo um regulador carregado de regras para nortear os trabalhadores. Ajuda também os trabalhadores que trabalhem com ética e integridade, como afirmado anteriormente por Bittar (2002) e Arruda, Whitaker e Ramos (2009).

4.3.3 O compromisso da alta administração no combate à corrupção e como ela supervisiona a implementação e manutenção do código de ética e/ou de conduta da organização

Do questionamento de como a alta administração demonstra o compromisso no combate à corrupção e como ela supervisiona a implementação e manutenção do código de ética, os entrevistados afirmaram que esse compromisso acontece

através de um trabalho ativo das lideranças, aplicabilidade do código de ética e/ou conduta, acompanhamento de indicadores e implantação de normativos, uso de instrumentos formais para controle e prevenção da corrupção, bem como reuniões para determinar ações de *compliance*.

Os líderes têm participação em todos os processos vinculados à conformidade. O comitê de conformidade acompanha todos os processos, proporcionando transparência e controle nos negócios. (G1).

Cada liderança tem uma meta vinculada à conformidade, com políticas bem estruturadas, mecanismos de mensuração e de controle. A área de conformidade vinculada a um conselho traz mais transparência aos processos. (G4).

A alta administração tem total compromisso com o combate à corrupção, adotando o princípio de tolerância zero contra ela. A supervisão é feita periodicamente através do acompanhamento de indicadores e implantação de normativos. (G7).

Por meio das áreas designadas para esse fim e pelo uso de instrumentos formais para controle e prevenção da corrupção, tendo como insumos principais o seu Código de Ética e o Guia de Conduta. (G8).

Os elementos apresentados confirmaram o que foi dito por Greeewood (2013), que esse compromisso acontece através de um trabalho forte das lideranças, participando ativamente em todos os processos para proporcionar transparência e o controle nos negócios. Assim, para manter a ética pulsando na organização, é necessário que a alta gestão trabalhe estrategicamente no compromisso da ética e da integridade.

As bases de dados também confirmaram o que foi assegurado por Zylbersztajn (2002), que a alta gestão trabalha fortemente na aplicabilidade do código de ética, trazendo o agrupamento das diretrizes, direcionando os trabalhadores, executivos, gerentes e parceiros para um compromisso pautado com ética nos seus negócios. Esses dados confirmaram o que foi dito por Ramina (2002), Soares (2007), Spinelli (2008), Dicio (2009), Arruda, Whitaker e Ramos (2009), Santos e outros (2014) e Bonan e outros (2018), que a alta administração tem total compromisso com o combate à corrupção, por meio das áreas designadas para esse fim e pelo uso de instrumentos formais para controle e prevenção da corrupção, tendo como insumos principais o seu código de ética e o guia de conduta.

Outro aspecto evidenciado nas respostas dos entrevistados é que a alta gestão tem o compromisso pleno, trabalha fortemente na ampla informação e

conscientização dos seus trabalhadores para o combate à corrupção. Intensifica esse combate à corrupção na base de reuniões e ações de *compliance* para internalização dos princípios éticos.

Os dados ainda acrescentam que a alta administração tem um compromisso fiel com o combate à corrupção e com o princípio de tolerância zero, mantendo a supervisão e o acompanhamento de indicadores e implementação de normativos para que seja mantida a ética e a transparência.

4.4 APRESENTAÇÃO SOBRE AS PRINCIPAIS REGRAS E MECANISMOS DE COMBATE AO LADO SOMBRIO (*DARK SIDE*) DAS ORGANIZAÇÕES

Quanto ao questionamento de quais as principais regras e mecanismos são utilizados para que empresa se mantenha íntegra, transparente, evitando e combatendo os possíveis atos corruptivos, o que se configura o lado sombrio (*dark side*), as respostas apontaram diversos mecanismos que são utilizados para dificultar e eliminar posturas antiéticas. Dentre os mecanismos destacamos a prevenção como essencial para combater a fraude e a corrupção. A prevenção é ainda o melhor caminho para combater a corrupção, até mesmo em termos de custos, conforme dito por Ramina (2002) e Soares (2007).

4.4.1 As principais regras e mecanismos existentes e utilizados na prevenção e combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações

Do questionamento de quais as principais regras e mecanismos existentes e utilizados na prevenção e combate ao lado sombrio, os entrevistados destacaram como principais: prevenção, detecção, remediação, leis vigentes, código de ética e/ou conduta que norteiam os trabalhadores, sistema de controle e auditorias, canal de ética e canal de denúncias.

Foco no atendimento às leis vigentes. Tal sistema é dividido em três pilares: prevenção, detecção e remediação. (G1).

Canal de ética (pode ligar para fazer denúncias anonimamente) e Código de conduta. (G4).

A empresa apresenta a importância do combate, prevenção e denúncia da fraude, visando minimizar sua ocorrência. [...] O sistema de controles internos abrange um conjunto de regras que proporcionam maior segurança aos processos. (G6).

Due diligence de fornecedores; cláusulas anticorrupção nos contratos com fornecedores; avaliação de integridade de novos empregados; cuidados específicos para reuniões com agentes públicos; normas e procedimentos para pagamentos; avaliação periódica de riscos de corrupção; auditorias internas. (G7).

Fica evidenciado com os dados apresentados que existe uma concordância com Ramina (2002), Bittar (2002), Soares (2007) e Arruda, Whitaker e Ramos (2009), que afirmam que para prevenir e combater a corrupção que se configura como o lado sombrio é essencial que as empresas trabalhem de forma preventiva, de maneira que possam identificar as vulnerabilidades e assim prevenir possíveis atos corruptos. As empresas têm como aliados às leis vigentes, os códigos de ética e de conduta e o sistema de controle e auditorias, que fortalecem as práticas de prevenção e combate à corrupção. Com esses mecanismos, tanto a empresa, como os trabalhadores estarão blindados para executar os trabalhos com base na honestidade e integridade, desviando-se do lado sombrio.

4.4.2 Medidas você julga que sua organização poderia promover com vistas à redução e ao combate à corrupção

Com base no questionamento de que medidas a organização poderia promover para reduzir e combater a corrupção, os entrevistados afirmaram que as medidas adotadas são eficientes, porém com a utilização de sistema de controles internos, novas tecnologias e políticas de conformidade ativa, como prevenção, detecção e remediação, treinamentos, regulação, controle, regime disciplinar e o *compliance* próximo das áreas de negócios.

Creio que as medidas hoje adotadas são eficientes. Sistema de controles internos, conformidade e, ao menos, duas assinaturas por processo. É importante sempre mantê-las atualizadas e aderentes às novas tecnologias. (G2).

As medidas hoje adotadas são eficientes. Fazer com que as políticas de conformidade trabalhem de forma ativa. Continuar com os treinamentos para que todos os trabalhadores internalizem as regras existentes e assim afastar os trabalhadores de qualquer desvio de conduta. (G4).

Regulação, por meio de área específica; controle, por meio de ações de RH e gerências; regime disciplinar, por meio de padrão normativo. (G8).

Internamente, estamos buscando investir mais em tecnologia para detectar de forma preventiva possíveis desvios. Adicionalmente, estamos buscando

deixar cada vez mais o *compliance* próximo às áreas dos negócios e ter ações mais adequadas para cada tipo de negócio. (G9).

Os dados seguem a mesma linha do que disseram Ramina (2002), Soares (2007), Crepaldi (2012) e Fujimura (2019), que através de prevenção, detecção, remediação, controle e regulação a empresa poderá fiscalizar atos ilegais e inoportunos, trazendo uma redução e combate à corrupção, afastando o desvio de conduta de seus trabalhadores.

Os elementos também confirmam o que foi dito por Candeloro, Rozzo e Pinho (2012) e Greco (2015), que a aplicação de treinamentos facilita a internalização das regras e do código de ética, contribuindo para que os trabalhadores se mantenham íntegros, tendo a ética internalizada na sua conduta, o que faz promover a redução da corrupção nas organizações.

Outro dado que ficou evidenciado nas respostas dos entrevistados é que o investimento em novas tecnologias pode favorecer a redução da corrupção.

Por outro lado, o uso de tecnologias inovadoras para reduzir e combater a corrupção não aparece na literatura sobre o assunto. Trata-se de um aspecto relevante, uma vez que, na Era da informação, fazer uso dos recursos tecnológicos pode trazer mais inteligência ao controle das organizações. Esse controle tecnológico facilita estrategicamente no acompanhamento dos processos, favorecendo assim uma maior transparência nos negócios.

4.4.3 Em sua opinião, de que maneira os mecanismos de divulgação e controle de informações podem auxiliar no combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações

Do questionamento acerca de que maneira os mecanismos de divulgação e controle de informações podem auxiliar no combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações, os entrevistados garantem que é uma forma de coibir, mostrar transparência, conscientização, vigilância, nivelamento de informações, controle e ampla publicidade. Apenas um entrevistado afirmou que a empresa não divulga nenhum dado referente a desvio de conduta.

Comunicação interna e externa de casos de corrupção que foram investigadas acaba coibindo e mostrando ao público interno e externo como a empresa adota medidas estruturantes para a conformidade (prevenção, detecção e remediação). (G1).

Comunicação e informação são essenciais para o processo no combate à corrupção. Coibir e mostrar como a empresa adota medidas estruturantes e transparentes. (G4).

Todas as medidas hoje são eficientes. Políticas bem definidas e o aprimoramento da conformidade dos processos com o intuito de fortalecer a ética, a integridade e a transparência nos negócios. Sempre pautados nas leis, normas, regulamentos. (G8).

Divulgando conceitos e mostrando para os trabalhadores e líderes que a organização se preocupa e está vigilante quanto ao tema, divulgando os controles existentes e normas relacionadas, divulgando os canais de denúncia para relatos de procedimentos inadequados. (G7).

Esses dados ratificam o que foi encontrado em Dicio (2009), que a empresa deve investigar os possíveis atos corruptos e trazer uma resposta para cada caso, transmitindo mensagens aos seus trabalhadores. Assim, a empresa demonstra que não está omissa e nem aceita atos fraudulentos e corrupção, contribuindo para que seus trabalhadores saibam que ela trabalha fortemente no monitoramento e que deseja uma conduta ética dentro da organização.

Os dados demonstraram também que algumas empresas não divulgam os dados, o que pode evidenciar a falta de transparência para apuração dos atos de corruptos.

Outro dado apresentado foi que a comunicação é essencial para o controle e a prevenção do lado sombrio (*dark side*), como afirmam dois dos respondentes. Neste sentido, a comunicação como auxiliadora no combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações não aparece na literatura sobre essa temática. Entende-se que é um aspecto relevante, pois, uma vez que a organização tem um canal de comunicação estruturado, vai facilitar na divulgação dos dados e assim garantir amplo conhecimento das informações que são disseminadas na organização.

4.4.4 De que forma as medidas adotadas por sua organização contribuem com a redução do risco de condutas relacionadas com a corrupção

Do questionamento sobre de que forma as medidas adotadas pela organização contribuem com a redução do risco de condutas relacionadas com a corrupção, os entrevistados afirmaram que políticas bem definidas e estruturadas, pautadas nas leis, normas, regulamentos, treinamentos para internalização das normas e regras existentes, aumentam o nível de conscientização dos líderes e liderados e o aprimoramento da conformidade.

Políticas bem estruturadas e treinamentos para internalização das normas e regras existentes. (G1).

As medidas são eficazes, pois não são isoladas, todas visam trazer ao debate as questões éticas que perpassam as atividades laborais e tornam estes assuntos mais discutidos no ambiente de trabalho. (G2).

Aumentam o nível de conscientização dos empregados e lideranças, reduzem as fragilidades de controle e aumentam o risco de identificação e punição para quem pensa em cometer ato ilícito. (G7).

Todas as medidas hoje são eficientes. Políticas bem definidas e o aprimoramento da conformidade dos processos com o intuito de fortalecer a ética e a integridade e transparência nos negócios. Sempre pautados nas leis, normas, regulamentos. (G8).

Os dados ratificam o que foi dito por Ramina (2002) e Soares (2007), que a existência de políticas estruturadas, como normas e códigos de ética e de conduta, a serem seguidos pelos trabalhadores impulsionam boas práticas para o combate à corrupção, diminuindo ou até mesmo eliminando qualquer risco de condutas ilegais.

Outro dado apresentado foi que as aplicações de treinamentos contribuem para a redução do risco de condutas relacionadas com a corrupção. Esse dado confirma o que foi dito por Greco (2015), que a aplicação de treinamentos facilita a internalização das regras existentes, contribuindo para que os trabalhadores se mantenham íntegros.

Esses dados também mostram que o aumento do nível de conscientização dos líderes e liderados traz o aprimoramento da conformidade da organização. Neste sentido, essa conscientização dos líderes e liderados para a redução do risco de condutas relacionadas com a corrupção não aparece na literatura sobre esse assunto. Trata-se de um aspecto relevante, visto que o líder é um grande influenciador, que pode ser fonte de inspiração para seus liderados, promovendo ética e reduzindo os riscos de condutas indesejadas.

4.5 APRESENTAÇÃO SOBRE QUAIS TREINAMENTOS SÃO REALIZADOS PARA O ENTENDIMENTO DAS NORMAS E REGRAS PARA MANUTENÇÃO DA ÉTICA E DA INTEGRIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A pesquisa investigou quais treinamentos são utilizados para manutenção das normas e regras existentes para que a empresa se mantenha íntegra, transparente, evitando e combatendo os possíveis atos corruptivos. Assim, identificou que toda

estruturação e aplicação dos treinamentos de *Compliance* necessitarão do apoio e da condução da logística da área de Gestão de Pessoas, que geralmente se encarrega de assegurar a participação dos trabalhadores, fortalecendo assim o entendimento das normas e regras para manutenção da ética e da integridade, como foi dito por Candeloro, Rizzo e Pinho (2012).

4.5.1 Quais são os treinamentos realizados para entendimento das normas e regras existentes na organização para manter a ética e a integridade

No questionamento acerca de quais treinamentos são realizados para entendimento das normas e regras para manutenção da ética e da integridade, os entrevistados asseguraram que existem diversos tipos de treinamento, dentre eles:

- a) Entendimento da ética e da moral;
- b) Estudo da lei anticorrupção;
- c) Estudos do código de ética e conduta;
- d) Comportamento humano;
- e) Combate e prevenção à corrupção;
- f) Fraude e lavagem de dinheiro;
- g) Integridade;
- h) Legislação anticorrupção e estrutura de integridade da empresa;
- i) Incentivo ao combate;
- j) Prevenção e denúncia de atos de corrupção;
- k) Estudos de casos reais ou fictícios de corrupção;
- l) *Compliance*, prevenção a lavagem de dinheiro;
- m) Legislação básica.

Dentre esses treinamentos, alguns são presenciais e obrigatórios. Além destes, há uma série de cursos online que ajudam a manter a integridade dos trabalhadores.

Treinamentos de processos de pagamentos, ética, atendimento do código de conduta e cadastro de fornecedores. Existe um calendário anual de treinamentos para novos trabalhadores e reciclagem para os demais. (G4).

Treinamentos presenciais e pela intranet, abordando todas as temáticas relacionadas ao tema Combate e Prevenção a Corrupção, Fraude e Lavagem de Dinheiro. (G6).

Treinamento de ética e integridade; treinamento sobre legislação anticorrupção; treinamento de integração para novos empregados (envolve ética, integridade, legislação anticorrupção e estrutura de integridade da empresa). (G7).

Treinamentos de incentivo ao combate, prevenção e denúncia de atos de corrupção, com uso de exemplos reais ou fictícios, por exemplo. (G8).

Fica assim evidenciado nos dados apresentados que existe uma variedade de cursos que são trabalhados pela área de gestão de pessoas, o que comprova que esta área desenvolve um trabalho importante quanto ao entendimento das regras e normas da empresa. No referencial não foram citados autores que fortalecem quais treinamentos poderiam ser aplicados para melhor entendimento das normas e regras existentes na organização a fim de manter a ética e a integridade.

4.6 APRESENTAÇÃO PARA COMPREENDER COMO OS GESTORES DEFINEM A CORRUPÇÃO

A pesquisa investigou como os gestores das empresas pesquisadas definem corrupção. Essa temática tem uma diversidade de conceitos e definições. Neste estudo foi apresentada uma definição aceita cientificamente e internacionalmente, afirmando que corrupção é um comportamento desviante dos deveres de uma função pública para favorecer os interesses privados (pessoais, familiares, de grupo fechado), para enriquecer ilicitamente para melhorar o status, violando, favorecendo assim interesses privados, conforme foi dito por Klitgaard (1998). Pode ser definida ainda como mau uso ou abuso de posições, poder ou procedimentos para interesses pessoais ou de grupo, necessidades e desejos. Ela envolve a violação das regras estabelecidas, práticas e procedimentos para interesses pessoais e de grupo, favorecendo um comportamento desviante, como dito por Ashforth (2008).

4.6.1 No seu entendimento, fale em poucas palavras, o que é corrupção

Com relação ao questionamento que visa compreender como os gestores entrevistados definem a corrupção, segundo os entrevistados essa definição se configura como descumprimento das regras, desvio de conduta e vantagens ilícitas. Percebe-se entre os respondentes o predomínio da definição para corrupção como descumprimento de regras.

Ato lesivo à honra e aos princípios legais da organização, causando dano moral, financeiro e de imagem. (G3).

São comportamentos desonestos, ilegais ou o cometimento de fraudes, que envolvem atitudes de pagamento de suborno, extorsão, recebimento de propinas ou vantagens indevidas com o objetivo de obtenção ou concessão de vantagens ilícitas em benefício próprio ou de terceiros ligados ao agente. (G7).

Implica em desvio de caráter e de conduta para obtenção de vantagens ilícitas de diversas naturezas. (G8).

Corrupção significa deteriorar valores éticos, adulterar indevidamente as regras, corromper alguém ou se deixar ser corrompido, agir com desonestidade. (G9).

Os dados confirmam o que foi dito por Misangyi, Weaver e Elms (2008), que a corrupção é o descumprimento das regras estabelecidas em uma empresa, o que pode trazer para organização dano à imagem, moral, financeiro e reputacional.

Os dados afirmam o que é ratificado por Spreitzer e Sonenshein (2004), Borges e Medeiros (2014), Medeiros (2016) e Souza, Silva e Gomes (2019), que a corrupção pode ser definida como desvio de conduta que concebe prejuízo e traz ineficiências dos serviços.

Esses dados também autenticam o que foi dito por Miari, Mesquita e Pardini (2015), que a corrupção são vantagens ilícitas que impactam negativamente nos resultados financeiros, como também na imagem da empresa.

Nos achados desta pesquisa houve uma predominância entre os respondentes que a corrupção é definida como descumprimento das regras. O não cumprimento dessas regras, leis e normas pode levar ao lado sombrio da organização (*dark side*), que é descrito como corrupção, fraude e comportamentos não éticos, levando assim a vantagens ilícitas e desvio de condutas.

4.6.2 Como a corrupção pode afetar negativamente a sua empresa

Com relação ao questionamento de como a corrupção pode afetar negativamente a organização, segundo os entrevistados, a corrupção afeta diretamente a imagem e a reputação, causa perdas financeiras, perdas de contratos, perda de incentivos, suspensão de atividades e proibição de contratar com o Poder Público.

Percebe-se entre os respondentes um destaque para a imagem e a reputação como os principais pontos que a corrupção pode afetar diretamente.

De maneira mais intensa pode arranhar a reputação de uma organização e, conseqüentemente, prejudicar os seus negócios; numa situação mais drástica poderá causar a sua extinção. (G2).

De maneira mais intensa pode afetar a imagem, grau de confiança no mercado, reputação de uma organização e, conseqüentemente, prejudicar os seus negócios. (G4).

Prejuízos reputacionais e de imagem com o comprometimento da marca; prejuízos financeiros causados pela aplicação de penalidades, perda de incentivos, suspensão de atividades, proibição de contratar com o Poder Público. (G7).

A corrupção afeta diretamente a imagem e a reputação das empresas envolvidas em escândalos, e sua consequência é a perda de negócios e financeira. (G9).

Os elementos confirmaram o que foi dito por Miari, Mesquita e Pardini (2015), que a corrupção pode afetar negativamente a imagem da empresa, trazendo prejuízos financeiros, seja qual for a natureza do seu negócio, impactando negativamente os resultados financeiros, a imagem e a reputação da organização.

Dos dados encontrados foi percebido que os entrevistados unanimemente afirmaram que a corrupção traz prejuízos para a imagem e a reputação da empresa.

4.6.3 Como a avaliação de riscos de corrupção pode contribuir para a adoção de medidas de mitigação

Sobre o questionamento de como a avaliação de riscos de corrupção pode contribuir para a adoção de medidas de mitigação, os entrevistados asseguraram que é através do mapeamento e entendendo as vulnerabilidades; seguir as leis existentes; monitoramento; ter uma equipe jurídica; avaliação de risco; definir estratégias de mitigação e prevenção é chave para identificar, avaliar e mitigar qualquer risco de ocorrência de desvios éticos. Observa-se uma predominância entre os entrevistados para o mapeamento a fim de entender as vulnerabilidades como um forte aliado para mitigar os riscos de corrupção.

Mapear e entender as vulnerabilidades para saber que medidas serão tomadas para mitigar o risco de corrupção. Melhor que seja a prevenção, ela pode não ser suficiente para eliminar riscos. Por isso, existem medidas de detecção e remediação. Uma vez detectada uma exposição a risco, ela

deve ser rapidamente tratada de acordo com sua natureza e sua gravidade. (G1).

Fazer um mapeamento de todas as leis existentes na sua localidade para seguir. Ter uma equipe jurídica monitorando todos os negócios. Assim, evita-se qualquer risco de corrupção. (G5).

A avaliação dos riscos é vital para que se possa definir as estratégias de mitigação. Porém não tenho informações detalhadas de como se procede dentro da organização. (G6).

Prevenção. Temos nossos controles trimestrais específicos a cada tema e nossa auditoria anual. (G9).

Os dados seguem a mesma linha do que foi dito por Arruda (2001), Bittar (2002), Spinelli (2008), Arruda, Whitaker e Ramos (2009) e Whitaker e Ramos (2010), que afirmam que a prevenção e o controle são essenciais para que as empresas criem estratégias de mitigação; trabalhando preventivamente poderão identificar as vulnerabilidades e assim eliminar e combater os possíveis atos corruptos.

4.6.4 Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar, de dizer e de comentar que, pela sua participação, sua experiência, sua visão, seja importante para o tipo de estudo que nós estamos fazendo

Do questionamento se teria mais alguma coisa que os respondentes gostariam de acrescentar, de dizer e de comentar que, pela participação, experiência e visão deles seja importante para o tipo de estudo que nós estamos fazendo, os entrevistados afirmaram que esse tipo de pesquisa é bastante positivo. Que o combate à corrupção é um movimento importante para que se tenham iniciativas que promovam a ética e ações que combatam atitudes corruptas. Acrescentaram que esta pesquisa pode contribuir para informar como as empresas trabalham em conformidade, trazendo transparência para seus negócios.

Os entrevistados atestaram que suas empresas são respeitadas, comprometidas, éticas e transparentes, e que a participação nesta pesquisa demonstra que a empresa está aberta para o desenvolvimento de pesquisa sobre a temática.

Um dos respondentes afirmou que em sua empresa, por ser uma multinacional, as regras são fortes e atuantes. Por sua sede ser em um país de primeiro mundo, acaba perpetuando ativamente transparência para seus negócios,

pois sendo mais rigorosos nas regras no combate à corrupção, acabam impedindo que ocorra qualquer tipo de desvio de conduta.

Outro entrevistado entende que o assunto é de extrema relevância. Que sua empresa é bastante comprometida com o combate à corrupção. Chamou atenção para que o combate à corrupção não fique restrito apenas às empresas privadas, cobrando que os órgãos públicos também devem dispor de programas de integridade, inclusive com medidas punitivas mais duras e céleres para os agentes. A percepção de impunidade é um forte incentivo para atos de corrupção e correlatos. Um dos respondentes afirma que a função social que as empresas exercem é fundamental no combate à corrupção. As ações sociais relacionadas diretamente ao tema integridade e combate à corrupção poderiam ser mais bem exploradas pelas empresas:

O estudo é muito positivo, hoje o combate à corrupção é movimento importante para que se tenham iniciativas que promovam a ética e ações que combatam atitudes corruptas. (G1).

O estudo é muito positivo, pode contribuir para informar como as empresas trabalham com a conformidade, trazendo transparência para seus negócios. (G4).

O combate à corrupção não deve ficar restrito apenas às empresas. Os órgãos públicos também devem dispor de programas de integridade, inclusive com medidas punitivas mais duras e céleres para os agentes. A percepção de impunidade é um forte incentivo para atos de corrupção e correlatos. (G7).

A função social que as empresas exercem é fundamental no combate à corrupção. As ações sociais relacionadas diretamente ao tema integridade e combate à corrupção poderiam ser melhor exploradas pelas empresas. (G9).

Fica assim evidenciado, pelos dados apresentados, que esta pesquisa sobre corrupção é importante para divulgar como as empresas lidam com essas ações corruptas e quais mecanismos estão sendo utilizando para se resguardar dos possíveis atos corruptos, podendo contribuir ao informar como as empresas trabalham em conformidade, trazendo transparência aos seus negócios.

4.7 COMO FOI O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA

A pesquisa analisou como foi o processo de elaboração do código de ética nas organizações. O código de ética é essencial para formalizar o compromisso ético

das organizações. Ele é sempre pautado nos princípios, missão, visão e valores para nortear quais serão os procedimentos de controle e possíveis punições, sempre norteados nas normas e regras da organização, o que é confirmado por Whitaker e Ramos (2010).

4.7.1 Processo de elaboração do código de ética

Do questionamento acerca de como foi o processo de elaboração do código de ética, os entrevistados afirmaram que essa elaboração é realizada através da participação intensa das lideranças, reuniões de conselho, participação de todas as áreas, grupos de trabalho, participação da área de gestão de pessoas e empresa de consultoria. Após a construção e a aprovação, esse código de ética é compartilhado e internalizado pelos demais trabalhadores.

Conselho aprova código de ética para depois disseminar para os demais integrantes. (G1).

A elaboração do código de conduta foi realizada pela área de gestão de pessoas. Depois disseminado para todos que fazem parte da empresa. (G3).

Envolve todas as áreas na construção. É decidido e aprovado pelos comitês juntamente com a área de conformidade, para depois disseminar para os demais integrantes. (G4).

A última edição do código foi feita baseada em sugestões e contribuições dos colaboradores. Depois um comitê finalizou a elaboração. (G9).

Com essas análises ficou evidenciado que essa construção é feita através de um conjunto de ações para ajustar dentro da missão e da visão da organização quais serão os requisitos que integrarão o código.

Os elementos apresentados garantiram que a elaboração do código de ética tem a participação ativa da alta gestão e do conselho na construção. Após aprovado, é disseminado entre os demais trabalhadores.

Outro dado identificado foi que a elaboração do código de ética foi realizada pela área de gestão de pessoas, e após aprovação da alta gestão foi compartilhado com os demais trabalhadores. Três dos entrevistados afirmaram que não têm conhecimento de como foi feita a elaboração do código de ética.

Esse assunto, de como o código de ética é construído, não aparece no referencial teórico. Para tanto essa construção deve ter o envolvimento das

lideranças, trazendo os valores, crenças, visão e regras de boa convivência para todos que compõem a organização.

4.7.2 Medidas adotadas ao descumprir o código de ética

Do questionamento sobre quais medidas são adotadas caso ocorra o descumprimento do código de ética, os entrevistados afirmaram que são aplicadas medidas disciplinares, ajuste de conduta, medida educativa, advertência, medidas disciplinares, processo administrativo, demissão, aviso formal, diálogo corretivo e suspensão. Nota-se entre os respondentes a predominância de medidas disciplinares como passo inicial para combater condutas inadequadas.

Diálogo corretivo, suspensão, advertência. A depender da gravidade, demissão por justa causa. (G4).

Depende do caso. Pode ser uma suspensão, uma advertência. A depender da gravidade, demissão. (G5).

Aplicação de medidas disciplinares aos envolvidos no caso de condutas inadequadas e revisão dos processos no sentido de seu aprimoramento para evitar que problemas similares voltem a ocorrer. (G7).

Como previsto no Código e políticas de *compliance*, irá depender da gravidade do caso. Se descumprir um processo, pode ser apenas um aviso formal de não conformidade e treinamento, ou, se a violação é grave, irá abrir um processo de investigação. (G9).

As bases confirmam o que foi dito por Bittar (2002), que existem diversas medidas baseadas no código de ética que podem ser aplicadas, conforme o grau de gravidade do ato cometido.

Esses dados também ratificam o que disseram Arruda, Whitaker e Ramos (2009) e Zylbersztajn (2002), quando afirmam que algumas empresas adotam o código de ética para definir as regras que seus trabalhadores devem seguir. Se algum sujeito quebra esse código de ética, pode resultar em uma advertência, uma suspensão ou até mesmo em uma demissão da organização.

5 CONCLUSÃO

Este estudo visou apresentar quais os desafios que as empresas estão enfrentando para evitar que haja o sombrio das organizações (*dark side*), o que se dará através de práticas ilegais cometidas pelos trabalhadores ou empresas.

No desenvolvimento desta conclusão, optou-se por informes sobre o alcance dos objetivos específicos, desdobrando um parágrafo para cada um. Em seguida respondeu-se ao problema de pesquisa, seguido da informação sobre o alcance do objetivo geral.

Acerca do objetivo específico, identificar se a área de gestão de pessoas é responsável pela implementação e manutenção dos mecanismos de combate à corrupção, houve o alcance deste objetivo, visto que esclareceu-se que as áreas responsáveis pelas ações de combate à corrupção são as áreas de governança e *compliance*, ambas envolvendo a área de conformidade, informando as regras e diretrizes de conduta aos integrantes da organização, sobretudo nas relações com fornecedores, parceiros e com a sociedade em geral.

Já para a área de Gestão de Pessoas, os dados constataram que seu papel é de manutenção e internalização das regras e mecanismos para combater e controlar a corrupção nas organizações, trabalhando efetivamente na gestão dos diversos treinamentos para efetividade da ética, tendo como parceria a área de *compliance*. Juntas fortalecem a melhor gestão da prevenção e combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações.

A área de gestão de pessoas desenvolve seu trabalho da seguinte forma: transmissões de toda comunicação, multiplicadora de treinamentos e mensagens de combate à corrupção e promoção da ética. Os dados confirmam que essa área é uma grande aliada das lideranças, sendo uma área consultiva que será acionada caso ocorra algum descumprimento das regras, podendo aplicar desde advertência até demissão, afirmando assim que compete também à área de gestão de pessoas a aplicação das medidas disciplinares adequadas para os casos de desvio de comportamento ético.

Em relação ao objetivo específico, acerca da verificação do compromisso da alta administração no combate à corrupção, o objetivo foi alcançado, visto que ficou esclarecido que as lideranças trabalham ativamente em todos os processos, criando estratégias para a transparência e o controle dos negócios. A alta gestão também

trabalha fortemente na aplicabilidade do código de ética, tendo o compromisso na divulgação da informação e conscientização dos seus trabalhadores para o combate à corrupção, ficando evidenciado que a alta liderança tem um compromisso no combate ao lado sombrio (*dark side*), o que pode se configurar corrupção. A alta administração age com o princípio de tolerância zero para a corrupção, mantendo a supervisão, o acompanhamento de indicadores e implementação de normativos para que sejam mantidas a ética e a transparência.

Com relação ao objetivo específico, sobre conhecer as principais regras e mecanismos existentes no combate ao lado sombrio (*dark side*) nas organizações, o objetivo foi alcançado, posto que os dados destacaram que as regras só serão eficientes se forem compostas de prevenção, detecção e remediação para combater os desvios de conduta. Outro mecanismo de destaque foi a governança, que é uma política de prevenção e combate à corrupção e à fraude que vai prevenir e coibir as condutas desviantes. Um mecanismo fortemente mencionado nos dados foi o código de ética ou conduta, que contribui com a prevenção e combate à fraude, sendo um regulador carregado de regras para nortear os trabalhadores para a ética e a integridade. Além das regras e mecanismos citados anteriormente para combate ao lado sombrio, também foram mencionadas as leis vigentes, o sistema de controle e as auditorias, que fortalecem as práticas de prevenção e combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações.

Analisando o objetivo específico, que é identificar os treinamentos realizados para entendimento das normas e regras existentes nas organizações, houve o alcance deste objetivo, uma vez que os dados destacaram diversos treinamentos que são aplicados para internalização dessas regras, quais sejam: entendimento da ética e da moral; um estudo da própria lei anticorrupção; estudos do código de ética e conduta; comportamento humano; combate e prevenção da corrupção; fraude e lavagem de dinheiro; integridade; legislação anticorrupção e estrutura de integridade da empresa; incentivo ao combate, prevenção e denúncia de atos de corrupção com uso de exemplos reais ou fictícios, por exemplo, *compliance*, prevenção à lavagem de dinheiro, Legislação Básica. Alguns desses treinamentos são presenças e obrigatórios e outros online; ajudando na internalização e manutenção da ética e da integridade dos trabalhadores.

Em relação ao objetivo específico, que visa compreender como os gestores definem a corrupção, o objetivo foi atingido, visto que a corrupção foi definida da

seguinte forma: não cumprimento das regras, leis e normas existentes; fraude e comportamentos não éticos, levando assim a vantagens ilícitas e desvio de condutas; desvio de conduta; descumprimentos das regras e vantagens ilícitas; afastamento de uma conduta ética e transparente.

Portanto, a corrupção foi definida neste trabalho como desvio de conduta, descumprimento de regras e vantagens ilícitas, afastando os trabalhadores de uma conduta ética e transparente.

Já em relação ao objetivo específico, que é conhecer como foi o processo de elaboração do código de ética e quais as punições caso ocorra o descumprimento, o objetivo foi atendido, pois afirmou-se que o processo de elaboração do código de ética envolve todas as áreas no processo da construção, para depois disseminar entre os demais trabalhadores. Nas empresas pesquisadas, a elaboração e aprovação acontecem com reuniões de conselho para ajustar o código com base na missão, visão e valores da organização, e depois de aprovado é disseminado com todos os trabalhadores. Apenas um gestor afirmou que o código foi elaborado pela área de gestão de pessoas e, após aprovação da alta gestão, foi compartilhado com os demais trabalhadores.

Com o código de ética aprovado, são determinadas as regras que os trabalhadores devem seguir caso ocorra o descumprimento. O caso pode ser levado ao comitê de ética para que seja analisado e depois sejam tomadas as medidas adequadas conforme esse código. Outras medidas que podem ser executadas com base no código de ética são: penalidades internas, medidas educativas, diálogo corretivo, processo administrativo e, a depender da gravidade, advertência, suspensão e até uma demissão por justa causa. Há também a aplicação de medidas disciplinares aos envolvidos no caso de condutas inadequadas e revisão dos processos visando seu aprimoramento, para evitar que problemas similares voltem a ocorrer.

Desse modo, este estudo revelou que as organizações estão no controle e fortemente vigilantes para afastar o lado sombrio (*dark side*), que leva as organizações a cometerem violações éticas, fraudes e corrupção. Ficou ainda evidenciado que as organizações utilizam diversas políticas internas de governança e *compliance*, fortalecendo os compromissos formais assumidos em documentos internos, principalmente o código de ética, para defender a ética e o combate à

corrupção, criação de estruturas internas independentes, para tratar dos assuntos de ética e integridade.

A problemática que trouxemos foi respondida, uma vez que foram apresentados pelos gestores entrevistados diversos mecanismos que as organizações utilizam para combater as práticas de corrupção. Os gestores afirmaram que, para combater essas práticas, as empresas devem ter foco nas leis vigentes, código de ética ou de conduta, canal de denúncias, treinamentos e comunicação, dentre outros mecanismos que fortalecem a ética e eliminam as ameaças de possíveis atos de corrupção, o que leva ao lado sombrio das organizações.

O objetivo geral foi atendido quando foi apresentado pelos gestores entrevistados que a contribuição da área de Gestão de Pessoas é a manutenção e internalização das regras e mecanismos para combater e controlar a corrupção nas organizações, trabalhando efetivamente na gestão dos diversos treinamentos para efetividade da ética, tendo como parceria a área de *compliance*, fortalecendo a gestão da prevenção e combate à corrupção.

Esta pesquisa traz como contribuição o entrelaçamento de gestão de pessoas, *dark side*, corrupção e ética nas organizações, trazendo uma explanação dos seus conceitos, mostrando como esses temas são tratados, desenvolvidos e aplicados no meio organizacional. Esses temas contribuem para que as empresas criem estratégias de como trabalhar em conformidade com as normas, regras e leis vigentes, trazendo transparência aos seus negócios, evitando assim o lado sombrio (*dark side*). Outra aliada que pode favorecer que a empresa trabalhe em conformidade é a avaliação de risco, que visa entender quais as fragilidades de cada processo e assim direcionar cada medida e procedimentos que possam mitigar, evitando as ocorrências de atos ilícitos, elevando assim a possibilidade de se manter e cultivar os valores éticos, favorecendo um ambiente transparente, que se distancia do lado sombrio (*dark side*) das organizações.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para que a Academia, profissionais de gestão de pessoas, empresas e gestores reflitam que se faz necessário fortalecer políticas e mecanismos de prevenção e controle da corrupção, utilizando de aplicação de normas, leis, códigos de éticas, programas de integridade, medidas punitivas, combatendo assim, efetivamente, o lado sombrio (*dark side*) das organizações.

Com base no que foi estudado, notam-se algumas lacunas de conhecimento que podem ser preenchidas em pesquisas futuras. Na sequência são elencadas algumas possibilidades de estudo que podem aprofundar o entendimento sobre o tema tratado na presente pesquisa.

- a) Investigações empíricas de empresas públicas, avaliando quais os impactos da corrupção;
- b) Investigar se as organizações utilizam tantos mecanismos para coibir a corrupção e assegurar à ética, por que ocorrem tantas situações de corrupções e falhas éticas;
- c) Expandir esse estudo dando ênfase a aspectos culturais nas organizações e liderança exemplificadora como um fator positivo para o comprometimento com a ética e a integridade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE). **Report to the nations**: 2018 global study on occupational fraud and abuse. Austin, TX: ACFE, 2018. Disponível em: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2019.

ALBA, Jaime Rodríguez. Finlândia: un modelo ético contra la corrupción. **Espacios Públicos**, v. 20, n. 49, p. 171-177, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/676/67656393008/html/index.html>. Acesso em: 18 set. 2019.

ALVES, Francisco José dos Santos *et al.* Um estudo empírico sobre a importância do código de ética profissional para contabilista. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 18, p. 58-68. jun. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772007000300006&script=sci_arttext. Acesso em: 15 dez. 2019.

AMORIM, Karla Patrícia Cardoso. Ética em pesquisa no sistema CEP-CONEP brasileiro: reflexões necessárias. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, n. 3, p. 1033-1040, 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-81232019000301033&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 09 fev. 2020.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.

ANTONIK, Luís Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: ALTA Books, 2016.

APPELBAUM, Steven. H.; IACONI, Giulio David; MATOUSEK, Albert. Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. **Corporate Governance**, v. 7, n. 5, p. 586-598, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235298189_Positive_and_negative_deviant_workplace_behaviors_Causes_impacts_and_solutions/link/0f31752f14504d454300000/download. Acesso em: 02 fev. 2019.

ARRUDA, M. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2009.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ASHFORTH, Blake; GIOIA, Dennis; ROBINSON, Sandra; TREVIÑO, Linda. Reviewing organizational corruption. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3,

p. 670-684, 2008. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/amr.2008.32465714>. Acesso em: 14 nov. 2019.

AYER, Flávia. Corrupção está enraizada no Brasil desde o período colonial, revela historiadora. **Estado de Minas**, 13 ago. 2017. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2017/08/13/interna_politica,891482/corruptcao-esta-enraizada-no-brasil-desde-o-periodo-colonial-revela-hi.shtml. Acesso em: 23 jun. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BECKER, Howard S. **Outsiders**: estudos de sociologia do desvio. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/mana/v15n2/a11v15n2.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2019.

BENEDETTI, Carla Rahal. **Criminal compliance**. Instrumento de prevenção criminal corporativa e transferência de responsabilidade penal. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

BITTAR, Eduardo C. B. **Curso de ética jurídica**: ética geral e profissional. São Paulo: Saraiva, 2002. Disponível em: <https://www.skoob.com.br/livro/pdf/curso-de-etica-juridica/livro:380280/edicao:429993>. Acesso em: 12 ago. 2019.

BOBBIO, Norberto. **Dicionário de política**. 12. ed. Brasília, DF: UnB, 2004.

BONAN, Alexandre Marcos *et al.* A importância percebida do código de ética em uma cooperativa agroindustrial de grande porte. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 11, n. 1, p. 25-44, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3831/2531>. Acesso em: 10 out. 2019.

BORGES, Sabrina Rafaela Pereira; MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira. Crimes corporativos no Brasil: uma análise de grandes empresas no Estado de Minas Gerais. **Revista Ciências Administrativas**, v. 20, n. 2, p. 452-479, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3228>. Acesso em: 22 mar. 2020.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PAGOTTO, Cecília do Prado. O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. especial, p. 37-50, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/a04v26ns.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BRAGA JUNIOR, Antonio Djalma; MONTEIRO, Ivan Luiz. **Fundamentos da ética**. Curitiba: Inter Saberes, 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **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. Brasília, DF, 2013. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 22 mar. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 22 mar. 2020.

BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. São Paulo: Positivo, 2005.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário de língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: FTD, 2007.

CAMARGO, Marculino. **Fundamentos da ética geral e profissional**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Universitária, 2012.

CARRARA, Kester; FERNANDES, Diego Mansano. Corrupção e seleção por consequências: uma análise comportamental. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Bauru, SP, v. 34, p. 1-11, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v34/0102-3772-ptp-34-e3423.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

CARVALHO, José Murilo de. Mandonismo, coronelismo, clientelismo: uma discussão conceitual. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 02 mar. 2020.

CASTRO, Patrícia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. **Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos**. São Paulo: Universidade de São Paulo/Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/Departamento de Contabilidade e Atuária, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53072/aderencia-ao-programa-de-integridade-da-lei-anticorruptao-brasileira-e-implantacao-de-controles-internos>. Acesso em: 02 out. 2019.

CHAIKIN, D. Commercial corruption and money laundering: a preliminar analysis. **Journal of Financial Crime**, v. 15, n. 3, p. 269-281, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13590790810882865>. Acesso em: 12 dez. 2019.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integralidade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de integridade para empresas privadas**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/programa_integridade_diretrizes_para_empresas_privadas_cgu.pdf. Acesso em: 02 dez. 2019.

COUTRIM, Rosa Maria da Exaltação *et al.* **A prática de corrupção em empresas**. Itabirito, MG: [s.n.], 2005.

COX, D. **Handbook of anti-money laundering**. London: Wiley, 2014. Disponível em: <https://www.amazon.co.uk/Handbook-Anti-Money-Laundering-Dennis-Cox/dp/0470065745>. Acesso em: 02 dez. 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DELLA, Flora Vianna Adrieli *et al.* Ética no horizonte do profissional contábil. **Revista Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2015. Disponível em: <http://revistaeletronica.unicruz.edu.br/index.php/eletronica/article/view/1568>. Acesso em: 12 mar. 2018.

DENNY, Ercílio A. **Ética e sociedade**. Capivari, SP: Opinião, 2001.

DICIO. **Dicionário Online de Português**. Definições e significados de mais de 400 mil palavras. Todas as palavras de A a Z. 2009 a 2019. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/investigacao/>. Acesso em: 02 dez. 2019.

DIMANT, Eugen; TOSATO, Guglielmo. Causes and effects of corruption: what has past decade's empirical research taught us? A survey. **Journal of Economic Surveys**, v. 32, n. 2, p. 335-356, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joes.12198>. Acesso em: 02 dez. 2019.

EITEMAN, David. K.; STONEHILL, Artur. I.; MOFFETT, Michael H. **Administração financeira internacional**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

EMÍLIO, Marcos Roberto. **Mecanismo de combate à corrupção e à experiência do governo do estado do Maranhão de 2015 a 2017**. 2018. Dissertação (Mestrado)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/21504>. Acesso em: 13 set. 2019.

FERREIRA, M. M.; DIAS, M. O. **Ética e profissão: relacionamento interpessoal em enfermagem**. Lourdes, PT: Lusociência, 2005.

FIGUEIREDO, Américo. Desengajamento moral: o lado negro das organizações. **Revista RH Pra Você**, 2019. Acesso em: 26 jan. 2020. Disponível em:

<https://rhpravoce.com.br/posts/desengajamento-moral-o-lado-negro-das-organizacoes>. Acesso em: 03 fev. 2020.

FILGUEIRAS, Fernando. A corrupção na política: perspectivas teóricas e metodológicas. **Cadernos Cedes**, n. 5, 2006. Disponível em: <http://www.cis.puc-rio.br/cis/cedes/PDF/cadernos/cadernos%205%20-%20Caderno%20Cedes%20Filgueras.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2019.

FILGUEIRAS, Fernando. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. **Opinião Pública**, v. 15, n. 2, p. 386-421, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762009000200005. Acesso em: 05 ago. 2019.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate do conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 2002. Disponível em: <http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Gesto%20estrategica%20de%20pessoas%20artigo.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2019.

FISCHER, André Luiz; MACHADO, Marta Corrêa; MALTA, Teodoro Campos. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamento do SEBRAE para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas. **Review RGD**, v. 14, n. 2, p. 111-125, jul./dez. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317254321_GESTAO_DE_RECURSOS_HUMANOS_EM_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS_DIRECIONAMENTOS_DO_SEBRAE_PARA_ESTIMULAR_O_DESENVOLVIMENTO_DE_POLITICAS_E_PRATICAS. Acesso em: 10 dez. 2018.

FORTINI, Cristiana; SHERMAM, Ariane. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. **Interesse Público (IP)**, Belo Horizonte, ano 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr. 2017. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/05/governanca-combate-corrupcao.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2020.

FRANZ, Marie-Louise von. A percepção da sombra nos sonhos. *In*: ZWEIG, C.; ABRAMS, J. (org.). **Ao encontro da sombra: o potencial oculto do lado escuro da natureza humana**. São Paulo: Cultrix, 2005. p. 57-59. Disponível em: <https://docplayer.com.br/9943279-Ao-encontro-da-sombra-o-potencial-oculto-do-lado-escuro-da-natureza-humana-http-groups-google-com-br-group-digitalsource.html>. Acesso em: 15 mar. 2019.

FREITAS, Maria Éster de. Existe uma saúde moral nas organizações? **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 13-27, 2005. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/existe_uma_saude_moral_nas_organizacoes.pdf. Acesso em: 10 out. 2019.

FUJIMURA, Marcos Keniti. **Os órgãos de auditorias e controles internos sob ótica de leis**. 2019. 95f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis)– Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato

Grosso, Cuiabá, 2019. Disponível em: http://bdm.ufmt.br/bitstream/1/1347/1/TCC_2019_Marcos%20Keniti%20Fujimura.pdf. Acesso em: 20 fev. 2020.

FURTADO, Lucas Rocha. **As raízes da corrupção**: estudo de casos e lições para o futuro. Belo Horizonte: Fórum, 2015. Disponível em: file:///F:/Livros%20de%20Corrupção/Raizes%20da%20corrupção%20-%20DDP_RochaFurtadoLucas_Tesis.pdf. Acesso em: 12 dez. 2019.

GÓMES, Santiago Roura. Alguns aspectos-chave do combate à corrupção na Administração Pública. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE DIREITO ADMINISTRATIVO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 5., 2016, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: IDP Eventos, 2016.

GONDIM, Sônia. A face oculta do parecerista: discussões éticas sobre o processo de avaliação de mérito de trabalhos científicos. **Revista Organização e Sociedade (O&S)**, Salvador, v. 12, n. 33, p. 173-178, 2005. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10716/7668>. Acesso em: 06 ago. 2019.

GRECO, Rogério. **Curso de direito penal** – parte geral. Vol. 1. 16. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2015.

GREWOOD, Michelle. Ethical analyses of HRM: a review and research agenda. **Journal of Business Ethics**, n. 114, p. 355-366, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1354-y>. Acesso em: 20 ago. 2019.

GRIFFIN, Ricky W.; O'LEARY-KELLY, Anne M. An introduction to the dark side. *In*: GRIFFIN, Ricky W.; O'LEARY-KELLY, Anne M. **The dark side of educational behavior**. San Francisco, CA: Society for Industrial and Organizational Psychology, 2004. p. 1-19. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242318605_An_Introduction_to_the_Dark_Side. Acesso em: 04 jun. 2019.

GRIFFIN, Ricky W.; O'LEARY-KELLY, Anne M. **The dark side of organizational behavior**. San Francisco, CA: Society for Industrial and Organizational Psychology, 2004. Disponível em: <https://leseprobe.buch.de/images-adb/b8/e6/b8e624a3-0e4e-4ec5-8d35-a6b0ecdcbbd1.pdf>. Acesso em: 03 maio 2019.

HUMBERG, Mario Ernesto. Ética organizacional e relações públicas. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n. 8, p. 89-98, jan./jul. 2008. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138970>. Acesso em: 03 mar. 2020.

IBAMA - INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS RENOVÁVIES. **Destaques 2019**. Disponível em: <https://www.ibama.gov.br/manchasdeoleo-info#remediadores>. Acesso em: 12 abr. 2019.

JESUS, Tânia Alves; SARMENTO, Manuela; DUARTE, Manuela. Ética e responsabilidade social. **A Multidisciplinary e-Journal**, v. 29, p. 3-30, 2017. Disponível em: <http://www.dosalgarves.com/rev/N29/2rev29.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2020.

JORGE, Diana Catarina Serra. **A motivação para o trabalho e os comportamentos desviantes**. 2016. 82f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações)– Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida (ISPA), Alfama, Portugal, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/5116>. Acesso em: 10 out. 2019.

JUNG, Carl Gustav. **O homem e seus símbolos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008. Disponível em: <https://farofafilosofica.com/2017/02/11/carl-jung-10-livros-em-pdf-para-download/>. Acesso em: 20 set. 2019.

KASINATH, S.; PRADESH, A. Human resource management: a study of indian railways. **Review of Business Research**, v. 11, n. 3, p. 121-132, 2011.

KLITGAARD, Robert. **A corrupção sob controle**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

LARUCCIA, Mauro Maia; YAMADA, Karen Junko. O desenvolvimento sustentável e a gestão de *compliance* em instituições financeiras. **Revista Estratégica**, v. 11, n. 2, p. 49-68, 2013. Disponível em: <http://estrategica.fAAP.br/ojs/index.php/estrategica/article/viewFile/8/5>. Acesso em: 14 dez. 2019.

LAWDER, David. IMF: Global corruption costs trillions in bribes, lost growth. **Reuters**, Washington, 11 may 2016. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/us-imf-corruption/imf-global-corruption-costs-trillions-in-bribes-lost-growth-idUSKCN0Y22B7>. Acesso em: 02 dez. 2019.

LEAL, Rogério Gesta; RITT, Caroline Fockink. A democracia considerada como o melhor sistema político para o enfrentamento e combate à corrupção. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DEMANDAS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA*, 11., 2015, Santa Cruz do Sul, RS. **Anais eletrônicos** [...]. Santa Cruz do Sul, RS: UNISC, 2015. p. 1-19. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/snpp/article/view/14235>. Acesso em: 15 jan. 2019.

LEAL, Rogério Gesta; SILVA, Ianaiê Simonelli da. **As múltiplas faces da corrupção e seus efeitos na democracia contemporânea**. Santa Cruz do Sul, RS: EDUNISC, 2014. Disponível em: http://unisc.br/editora/as_multiplas_faces_red.pdf. Acesso em: 23 set. 2019.

LINSTEAD, S. A.; MARÉCHAL, G.; GRIFFIN, R. W. The dark side of organization. **Organization Studies**, London, v. 31, n. 8, p. 997-999, 2010.

LINSTEAD, S. A.; MARÉCHAL, G.; GRIFFIN, R. W. Theorizing and researching the dark side of organization. **Organization Studies**, London, v. 35, n. 2, p. 165-188,

2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840613515402>. Acesso em: 12 dez. 2018.

MARQUES, José Roberto. **A importância da comunicação eficaz nas organizações**. Goiânia: Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/>. Acesso em: 19 mar. 2019.

MARTINS, José Antônio. **Corrupção**. São Paulo: Globo, 2008. v.3

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Learning, 2008.

MASSON, Cleber. **Direito penal esquematizado: parte geral**. 9. ed. rev., atual. Rio de Janeiro: Forense, 2015. v.1.

MCLANNAHAN, Ben. Fiscalização em bancos globais afeta emergentes. **Valor Econômico**, São Paulo. 11 set. 2017. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/coluna/fiscalizacao-em-bancos-globais-afeta-emergentes-1.ghtml>. Acesso em: 02 dez. 2019.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. Crimes corporativos: explorando o *dark side* das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 4, p. 419-419, jul./ago. 2019.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; COSTA, Daniela Sousa. Pesquisando o *dark side* das organizações: a produção científica sobre fraudes, crimes e corrupção em anais de eventos da ANPAD. In: ENCONTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS, 2016, Uberlândia, MG. **Anais eletrônicos** [...]. Uberlândia, MG: ANPAD, 2016. p. 1496-1511. Disponível em: <http://www.poncedaher.net.br/egen/sites/default/files/estudos-organizacionais-2016%20OK-102-117.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2020.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; SILVEIRA, Rafael Alcadipani. Crimes corporativos contra a vida e necrocorporações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EOR908.pdf. Acesso em: 05 set. 2019.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; SILVEIRA, Rafael Alcadipani. Organizações que matam: uma reflexão a respeito de crimes corporativos. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 24, p. 39-52, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302017000100039&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 12 dez. 2019.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado; MIRANDA, Rodrigo. Culpada ou inocente? Comentários de internautas sobre crimes corporativos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 617-628, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n6/09.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2019.

METADE dos crimes de corrupção são por lavagem de dinheiro, diz CNJ. **Poder 360**, 26 fev. 2019. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/pesquisas/metade-dos-crimes-de-corrupcao-sao-por-lavagem-de-dinheiro-diz-cnj/>. Acesso em: 20 maio 2019.

MIARI, Renata Crosara; MESQUITA, José Marcos Carvalho de; PARDINI, Daniel Jardim. Eficiência de mercado e corrupção organizacional: estudo dos impactos sobre o valor dos acionistas. **Brazilian Business Review (BBR)**, Vitória, v. 12, edição especial, p. 1-26, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37299/eficiencia-de-mercado-e-corrupcao-organizacional-estudo-dos-impactos-sobre-o-valor-dos-acionistas->. Acesso em: 19 ago. 2019.

MILNE, R. Prosecutors charge ex-Danske Bank chief in money-laundering probe. **Financial Times**, Londres, 07 maio 2019. Disponível em: <https://www.ft.com/content/a78b04ba-70d5-11e9-bf5c-6eeb837566c5>. Acesso em: 02 dez. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MISANGYI, Vilmos F.; WEAVER, Gary R.; ELMS, Heather. Ending corruption: the interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 750-770, 2008. Disponível em: http://sites.psu.edu/vilmos/wp-content/uploads/sites/35079/2015/10/Misangyi_Weaver_Elms-2008.pdf. Acesso em: 01 set. 2019.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, G. **Images of organization**. New York: Sage Publications, 1996.

NAKAMURA, Elaine Aparecida Maruyama; NAKAMURA, Wilson Toshiro; JONES, Graciela Dias Coelho. Necessidade de estrutura de *compliance* nas instituições financeiras. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, RS, v. 19, n. 5, p. 257-275, out./dez. 2019. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1752>. Acesso em: 02 dez. 2019.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL SECÇÃO CEARÁ (OAB/CE). **Fórum de Estudos Políticos**: a corrupção é o maior problema do Brasil? Será realizado no dia 19 de junho. 2019. Disponível em: <http://oabce.org.br/2019/06/i-forum-de-estudos-politicos-a-corrupcao-e-o-maior-do-problema-do-brasil-sera-realizado-no-dia-19-de-junho/>. Acesso em: 24 set. 2019.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Money laundering**. 2018. Disponível em: <https://anticorruption-integrity.oecd.org/>. Acesso em: 02 dez. 2019.

OTALOR, J. I.; EIYA, O. Ethics in accounting and their liability of financial information. **European Journal of Business and Management**, v. 5, n. 13, p. 73-81, 2013.

PEREIRA, José Martias. Obstáculos ao combate a fraudes e a corrupção nas organizações públicas. **UnB Notícias**, 07 nov. 2017. Disponível em: <https://www.noticias.unb.br/artigos-main/1908-obstaculos-ao-combate-a-fraudes-e-a-corrupcao-nas-organizacoes-publicas>. Acesso em: 04 fev. 2020.

PÉREZ, Jesús Gonzáles. **Corrupción, ética y moral em las administraciones públicas**. 2. ed. España: Thomson Reuters, 2014.

PIMENTA, C. P.; SOUZA, D. G. Responsabilidade civil e ética do profissional contador. **Revista Científica SMG**, v. 1, n. 2, p. 38-58, 2014.

PINTO, Jonathan; CARRIE, Leana; PIL, Frits K. Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 685-709, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/19383240/Corrupt_Organizations_or_Organizations_of_Corrupt_Individuals_Two_Types_of_Organization-Level_Corruption. Acesso em: 03 out. 2019.

PIRETT, Cristiane Nery Silva; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. Doenças raras, medicamentos órfãos: reflexões sobre o *dark side* das organizações da indústria farmacêutica. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais (RBEO)**, v. 4, n. 2, p. 437-460, 2018.

RAMINA, Larissa L. O. **Ação internacional contra a corrupção**. Curitiba: Juruá, 2002.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de direito**. São Paulo: Saraiva, 1999.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance* e Lei Anticorrupção nas empresas. **Revista de Informação Legislativa**, ano 52, n. 205, jan./mar. 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf. Acesso em: 06 jun. 2017.

ROBINSON, Sandra L.; BENNETT, Rebecca I. A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 555-572, 1995. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256693>. Acesso em: 01 ago. 2019.

ROIG, Eric. La corruption: définition et sanctions. **Droit-Finances**, mar. 2016. Disponível em: <http://droit-finances.commentcamarche.net/contents/1320-la-corrupcion-definicion-et-sanctions>. Acesso em: 11 set. 2019.

SANTOS, Renato Almeida dos; GUEVARA, Arnaldo José Hoyos; AMORIN, Maria Cristina Sanches. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção

moral segundo gênero, idade e grau de instrução. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 53-66, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0080-21072013000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 11 out. 2019.

SANTOS, Maristane Aparecida Pinheiro *et al.* Código de ética: os elementos essenciais na visão de uma empresa do setor sucroalcooleiro do interior de São Paulo. **Revista Gestão da Produção, Operação e Sistemas (Gepros)**, Bauru, SP, v. 9, n. 1, p. 143-154, 2014. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1115>. Acesso em: 19 set. 2019.

SCHWARTZKOPFF, Frances; MAGNUSSON, Niklas. Swedbank hunts for CEO as dirty money investigations continue. **Bloomberg**, Nova York, 13 maio 2019. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-13/swedbank-hunts-for-ceo-as-dirty-money-investigations-continue>. Acesso em: 02 dez. 2019.

SERPA, Alexandre da Cunha. Avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos. *In*: GONSALES, Alessandra (coord.). **Compliance: a nova regra do jogo**. São Paulo: LEC, 2016. p. 111-117.

SILVA, Marcos. As novas tendências e tecnologias de gestão de pessoas. **Revista Gestão em Foco**, n. 10, p. 200-213, 2018. Disponível em: http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/015_AS_NOVAS_TEND%C3%84NCIAS_E_TECNOLOGIAS_DE_GEST%C3%83O.pdf. Acesso em: 06 mar. 2019.

SILVA JÚNIOR, Ary Ramos da. **Neoliberalismo e corrupção: análise comparativa dos ajustes neoliberais no Brasil de Fernando Collor (1990-1992) e no México de Carlos Salinas (1988-1992). O incremento da corrupção e seus custos sociais**. 2006. 311f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Araraquara, SP, 2006. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp021465.pdf>. Acesso em: 03 out. 2019.

SILVEIRA, Daniel Barile da. **Patrimonialismo e burocracia: uma análise sobre o poder judiciário na formação do estado brasileiro**. 2006. 301f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/3400>. Acesso em: 18 out. 2019.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani da; MEDEIROS, Cintia Rodrigues Oliveira. Viver e morrer pelo trabalho: uma análise da banalidade do mal nos crimes corporativos. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 217-234, 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302014000200002. Acesso em: 10 dez. 2019.

SOARES, Luiz Miguel Pereira. **A ética na administração pública**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2007.

SOARES, Luiz Eduardo. Crime organizado. *In*: AVRITZER, Leonardo *et al* (org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 405-420.

SOUZA, Marcia Cristina. **Ética no ambiente de trabalho**: uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em:

http://www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?pagina=detalhe_artigo&codigo=397&nomecat=n&nomeart=s&tit_pagina=ARTIGOS. Acesso em: 03 mar. 2020.

SOUZA, Fábio Jacinto Barreto; SILVA, Suylan de Almeida Midlej; GOMES, Adalmir de Oliveira. Corrupção no setor público: agenda de pesquisa e principais debates a partir da literatura internacional. **Administração Pública e Gestão Social (APGS)**, Viçosa, MG, v. 11, n. 3, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5640>. Acesso em: 04 nov. 2019.

SPINELLI, Mário. Controle interno. *In*: AVRITZER, Leonardo *et al* (org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 575-578.

SPREITZER, Gretchen; SONENSHEIN, Scott. Toward the construct definition of positive deviance. **American Behavioral Scientist**, v. 47, n. 6, p. 828-847, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0002764203260212>. Acesso em: 19 out. 2019.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**: a gestão da reputação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2017.

TORSELLO, Davide; VENARD, Bertrand. The anthropology of corruption. **Journal of Management Inquiry**, v. 25, n. 1, p. 1-21, apr. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275222476_The_Anthropology_of_Corruption. Acesso em: 03 mar. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. **Destaques 2019**. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/home/destaques>. Acesso em: 12 abr. 2019.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. **Destaques 2020**. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/asset/67:indice-de-percepcao-da-corrupcao-2019?stream=1>. Acesso em: 02 fev. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial de combate a fraude e corrupção**. Aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. 2. ed. Brasília, DF: SEGECEX/SECCOR/SEMEC, 2018.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 169-183, 2015.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). **Money-laundering and globalization**. 2019. Disponível em: <https://www.unodc.org/unodc/en/>. Acesso em: 10 abr. 2019.

- VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 2017.
- VAUGHAN, D. The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster. **Annual Review of Sociology**, v. 25, n. 1, p. 271-305, nov. 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/234838516_The_Dark_Side_of_Organizations_Mistake_Misconduct_and_Disaster_Annual_Review_of_Sociology_25271-305. Acesso em: 03 mar. 2020.
- VELOSO, L. H. M. Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 2-13.
- VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.
- VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- XIMENES, Sérgio. **Dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: Ediouro, 2000.
- WARREN, Danielle. Constructive and destructive deviance in organizations. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 4, p. 622-632, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271808846_Constructive_and_Destructive_Deviance_in_Organizations. Acesso em: 12 dez. 2019.
- WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. Ética e as linhas mestras do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Revista Estratégica**, v. 10, n. 1, p. 125-133, 2010. Disponível em: <http://estrategica.faap.br/ojs/index.php/estrategica/article/view/21>. Acesso em: 02 fev. 2020.
- ZAUPA, Rebeca. **Afinal, o que é gestão de pessoas?** 2018. Disponível em: <https://www.gomesdematos.com.br/blog/2018/02/19/afinal-o-que-e-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 20 maio 2019.
- ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 123-143, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000200008. Acesso em: 03 mar. 2020.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do estudo: A área de gestão de pessoas e o *dark side* organizacional: corrupção e ética.

Pesquisador (a) responsável: JAGLEYDE FIRMINO RODRIGUES LIMA Instituição / Departamento: Programa de Pós Graduação Stricto Sensu - PPGA - Mestrado em Administração da Universidade Salvador UNIFACS Endereço do(a) pesquisador(a) responsável: Rua Otacílio Santos nº242,apt1403, Salvador/BA Telefone do(a) pesquisador(a) responsável para contato: (71) 98713-6517 Local da coleta de dados: Salvador/Ba.

Prezado (a) Senhor (a):

1. Você está sendo convidado (a) a responder às perguntas desta entrevista de forma totalmente voluntária;
2. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento;
3. Os pesquisadores deverão responder a todas as suas dúvidas antes que você se decidir a participar;
4. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade.

Objetivo do estudo: evidenciar qual contribuição da área de Gestão de Pessoas para efetividade no processo de combate aos atos corruptivos nas organizações.

Procedimentos. Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas na entrevista, respondendo às perguntas formuladas.

Benefícios. Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Riscos. A participação na entrevista não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica.

Sigilo. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciência e de acordo do participante (sujeito da pesquisa) ciente e de acordo com o que foi, anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Salvador, ____ de dezembro de 2019.

Assinatura do sujeito de pesquisa

Ciência do (a) pesquisador (a) responsável pelo projeto: Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa ou representante legal para a participação neste estudo.

Salvador ____ de dezembro de 2019

Assinatura do responsável pelo projeto.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

A área de gestão de pessoas e o *dark side* organizacional: corrupção e ética.

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR	
DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO	
GÊNERO:	IDADE:
ESCOLARIDADE:	CARGO:
PROFISSÃO:	
EXPERIENCIA PROFISSIONAL:	
TEMPO DE EMPRESA:	
PERGUNTAS	
1. De que maneira a organização demonstra, tanto internamente quanto externamente, o comprometimento com a ética e a integridade na organização?	
2. Qual área é responsável pela implementação e manutenção dos mecanismos para cumprimento da ética e da integridade na organização?	
3. No seu entendimento, fale em poucas palavras, o que é corrupção?	
4. Quais são as políticas específicas para prevenção e combate à corrupção e à fraude?	
5. Como a corrupção pode afetar negativamente a sua empresa?	
6. Quais as principais regras e mecanismos existentes e utilizados na prevenção e combate ao lado sombrio (<i>dark side</i>) das organizações?	
7. Qual a contribuição da área de Gestão de Pessoas para a efetividade no processo de combate aos atos corruptivos nas organizações?	
8. Quais são os treinamentos realizados para entendimento das normas e regras existentes na organização para manter a ética e a integridade?	
9. Qual o compromisso da alta administração no combate à corrupção e como ela supervisiona a implementação e manutenção do código de ética e/ou de conduta da organização?	
10. Qual o setor responsável pela prevenção de ações corruptas?	
11. Como foi o processo de elaboração do código de ética?	
12. Quais as medidas adotadas ao descumprir o código de ética?	
13. Que medidas você julga que sua organização poderia promover com vistas à redução e ao combate à corrupção?	

14. Em sua opinião, de que maneira os mecanismos de divulgação e controle de informações podem auxiliar no combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações?

15. De que forma as medidas adotadas por sua organização contribuem com a redução do risco de condutas relacionadas com a corrupção?

16. Como a avaliação de riscos de corrupção pode contribuir para a adoção de medidas de mitigação?

17. Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar, de dizer e de comentar que, pela sua participação, sua experiência, sua visão, seja importante para o tipo de estudo que nós estamos fazendo?