

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

GISELLE COLINS PEREIRA DIAS

ÁGORA 2.0 - A NOVA PRAÇA DE HOMERO: proposta de modelo de construção
colaborativa com aplicação ao código de conduta

São Luís
2021

GISELLE COLINS PEREIRA DIAS

ÁGORA 2.0 - A NOVA PRAÇA DE HOMERO: proposta de modelo de construção
colaborativa com aplicação ao código de conduta

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação – Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, Linha de Pesquisa 1: Comunicação Institucional e Mercadológica, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Ramon Bezerra Costa

São Luís

2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Dias, Giselle Colins Pereira

Ágora 2.0 - a nova praça de Homero: proposta de modelo de construção colaborativa com aplicação ao código de conduta. - 2021.

90f.

Orientador(a): Ramon Bezerra Costa.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Comunicação - Modalidade Profissional/CCSO, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Compliance. 2. Comunicação organizacional. 3. Métodos colaborativos. 3. Código de conduta. I. Costa, Ramon Bezerra. II. Título

GISELLE COLINS PEREIRA DIAS

ÁGORA 2.0 - A NOVA PRAÇA DE HOMERO: proposta de modelo de construção
colaborativa com aplicação ao código de conduta

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação – Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, Linha de Pesquisa 1: Comunicação Institucional e Mercadológica, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Aprovada em: 22/12/2021

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ramon Bezerra Costa (Orientador)

Doutor em Comunicação/UERJ
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Protásio César dos Santos

Doutor em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido/UFPA
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dra. Maria Helena Carmo dos Santos

Doutora em Comunicação/UERJ
Faculdades Integradas Hélio Alonso

AGRADECIMENTOS

“Não há no mundo excesso mais belo que o da gratidão”

(La Bruyère)

À Deus, pela fé que me inspira.

Ao meu marido, Rômulo, que sempre me apoiou, me inspirou e me incentivou desde que começamos a nossa história de vida em comum, em 1995, na UFMA.

Aos meus pais, Henrique e Mariazinha, pela inspiração e pelo exemplo.

Às minhas filhas, Amanda, Ludmila e Carolina pelo amor diário.

Às minhas irmãs, Cláudia e Heliane por todo o apoio.

Ao meu Orientador, Professor Dr. Ramon Bezerra Costa, pela orientação, competência, paciência e apoio.

A todos os docentes e discentes do Programa de Pós-Graduação em Comunicação/Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão pela convivência, aprendizado, apoio e troca de conhecimentos.

Aos meus familiares, amigos, profissionais e instituições com quem convivo pelo apoio e contribuições.

À Paulo Henrique Leal Soares e à Prof. Ma. Luiziane Silva Saraiva pelo apoio e troca de conhecimentos durante o processo de elaboração deste trabalho.

Aos colegas do grupo de discussão do WhatsApp intitulado DICI_Think Tank pelo apoio, contribuições e participação na pesquisa.

Aos colegas com as quais tive a oportunidade de compartilhar vivências, experiências e trabalho na Vale, Alumar, Unicef, Corregedoria Geral da Justiça-MA e Grupo Equatorial.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa ETC - Comunicação, Tecnologia e Economia. pelo aprendizado e convivência.

Às pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo.

“A competição é a lei da selva, a cooperação é a lei da civilização”.

(Piotr Kropotkin)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é propor um modelo de construção colaborativa aplicado ao código de conduta das organizações. Apresenta-se que os programas de *compliance* têm o objetivo de estabelecer diretrizes organizacionais para detecção e remediação de desvios de conduta, sistematizando mecanismos internos de controle e auditoria. Expõe-se a problemática da efetividade do *compliance* na cultura organizacional em face da ocorrência de casos de corrupção em grandes organizações que implantaram o programa. Adotou-se a premissa de que a falta de aderência decorre do modo tradicional de elaboração de um regramento, modelo *top-down* inerentemente caracterizado pela lógica antidemocrática “emitido por poucos e destinado a muitos”. Partiu-se de mapeamento amostral de estrutura de programas de compliance e códigos de conduta para verificar o estado da arte, pontos convergentes e divergentes. Realizou-se pesquisa qualitativa como estratégia de levantamento de dados para aferir o nível de conhecimento para a construção colaborativa do código de conduta. Concluiu-se pelos dados obtidos que existe pré-disposição para o trabalho colaborativo, ainda que na prática não se vislumbre meios concretos de viabilizá-lo. Propõe-se então como alternativa um modelo de atualização colaborativa do código de conduta baseado em ferramenta wiki e na arquitetura colaborativa do sistema operacional Linux, visando a apropriação pelos públicos-alvo e fundado na premissa de que a efetividade de uma regra decorre da crença e confiança na sua correte e de um processo dialógico em que a comunicação atuará de modo transversal em todo o processo.

Palavra-chave: *Compliance*. Comunicação organizacional. Métodos colaborativos. Código de conduta.

ABSTRACT

The aim of this research is to propose a collaborative construction model applied to the organizations code of conduct. It is presented that compliance programs aim to establish organizational guidelines for detecting and remediating misconduct, systematizing internal control and audit mechanisms. The issue of the effectiveness of compliance in the organizational culture is exposed in view of the occurrence of corruption cases in large organizations that have applied the program. The approach adopted was the investigation of the code of conduct. The premise that the lack of adherence stems from the traditional way of elaborating a regulation, a top-down model inherently characterized by the anti-democratic logic “issued by the few and destined for the many” was assumed. A sample mapping of the structure of compliance programs and codes of conduct was used to verify the state of the art, converging and diverging points. Qualitative research was carried out as a data survey strategy to assess the level of knowledge for the collaborative construction of the code of conduct. Based on the data obtained, it was concluded that there is a pre-disposition for collaborative work, although in practice there are no concrete ways to make it feasible. It is then proposed as an alternative a collaborative update model of the code of conduct based on a wiki tool and on the collaborative architecture of the Linux operational system, aiming at appropriation by the target audiences and based on the premise that the effectiveness of a rule stems from the belief and confidence in its correctness and a dialogical process in which communication will act transversally throughout the process.

Keywords: Compliance. Organizational communication. Collaborative methods. Code of conduct.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB	Banco do Brasil
CCC	Código de Conduta Colaborativo
CGU	Controladoria-Geral da União
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
CPC	Código de Processo Civil
FAQ	Frequently Asked Questions
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
IRCR	Incidente de Resolução de Condutas Repetitivas
IRDR	Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MPF	Ministério Público Federal
PF	Polícia Federal
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Caracterização dos profissionais que integram o grupo de WhatsApp e participaram da Pesquisa Teste (104 participantes)	38
Figura 2	Convite para responder à Pesquisa Teste	39
Figura 3	Questão 1 - Sobre o setor que os respondentes trabalham	39
Figura 4	Questão 2 - Sobre a preferência no recebimento de informações da organização	40
Figura 5	Questão 3 - As opções disponíveis na organização	40
Figura 6	Questão 4 - Conhecimento sobre o programa de <i>compliance</i> /integridade	41
Figura 7	Questão 5 - Existência do programa de <i>compliance</i> / integridade	41
Figura 8	Questão 6 - Percepção sobre o programa de integridade/ <i>compliance</i> ser eficiente e perceptível no dia a dia da organização	42
Figura 9	Questão 7 - Sobre a existência de setor de comunicação organizacional	43
Figura 10	Questão 8 - Opinião sobre o nível de participação dos empregados na elaboração do código de conduta	43
Figura 11	Questão 9 - Ferramentas/ações para estimular a conformidade e o combate à corrupção	44
Figura 12	Questão 10 - Opinião sobre o responsável pela informação/orientação/preparação sobre aplicação de políticas e normas da organização	45
Figura 13	Questão 11 - Sobre a reação ao presenciar ou ficar sabendo de uma violação do Código	45
Figura 14	Questão 12 - Possibilidade do descumprimento do código de ética/conduta	46
Figura 15	Questão 13 - Utilização dos canais de denúncia	46
Figura 16	Questão 14 - Adoção de medidas em relação à violação do código de ética/conduta	47
Figura 17	Questão 15 - Responsável pela construção/aprovação/atualização do código de ética/conduta.....	47
Figura 18	Questão 16 - Natureza (razão de ser) do código de ética/conduta	48
Figura 19	Questão 17 - Percepção sobre o papel do código de ética/conduta	48
Figura 20	Questão 18 - Modelo colaborativo de código de ética/conduta	49

Figura 21	Questão 19 - Quem deveria participar na construção do código de ética/conduita	49
Figura 22	Questão 20 - Comentários sobre a inter-relação do programa de compliance com a comunicação	50
Figura 23	Modelo de Desenvolvimento Kernel (2).....	64
Figura 24	Fluxo de submissão de trabalho - Kernel patch	65
Figura 25	Modelo de Comunidade de Colaboração	66
Figura 26	Modelo de Comunidade de Colaboração Mista	68
Figura 27	Proposta de modelo de gestão de comunicação	71
Figura 28	Logomarca Código Colaborativo de Conduta	76
Figura 29	Página Piloto – Wiki	76
Figura 30	LinkedIn - Página Código Colaborativo	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conteúdo de Referência sobre Estrutura Comum do Programa de <i>Compliance</i>	32
Quadro 2	Conteúdo de Referência sobre Estrutura Comum do Código de Conduta/Ética	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	COMUNICAÇÃO E COMPLIANCE	15
2.1	Compliance: visão geral	16
2.2	A comunicação organizacional e o <i>compliance</i>	23
3	MAPEAMENTO E PESQUISA	29
3.1	Análise de estrutura e conteúdo comuns de Programas de <i>Compliance</i>	32
3.2	Análise de estrutura e conteúdo comuns de Códigos de Conduta/Ética	34
3.3	Questionário teste	38
3.4	Inferência sobre os dados coletados	51
4	MODELO DE CÓDIGO DE CONDUTA COLABORATIVO	53
4.1	Estruturação do Produto	61
4.2	Interface da comunicação com o modelo colaborativo	68
4.3	Profilaxia da comunicação: planejando e executando escolhas	70
4.3.1	Diagnóstico	71
4.3.2	Ação	72
4.3.3	Governança	74
4.3.4	Monitoramento e avaliação	75
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO TESTE GOOGLE FORMS	85

1 INTRODUÇÃO

Viver em sociedade implica, dentre outras coisas, na premissa da submissão a regras para que a vida em comum seja possível. Trata-se da conhecida mítica hobbesiana da existência de um contrato social fundante em que os cidadãos livremente aceitam abrir mão de uma parcela de sua liberdade para que o Estado (Leviatã) garanta a segurança e harmonia na vivência em grupo.

Para além desse mito da origem, sabe-se que a construção das sociedades se deu de forma paulatina e com fundamento especial na necessidade da troca de mercadorias e serviços. As atividades se especializaram e os insumos excedentes eram trocados ou vendidos para obtenção de outros.

Nesse contexto, o capitalismo pode ser entendido como um modelo de sistema econômico caracterizado por sua capacidade de adaptação. É um sistema fluido que se amolda conforme novas exigências sociais vão emergindo.

Assim, o Leviatã também impôs normas para harmonizar o capitalismo empresarial com o bem-estar social. As organizações, públicas ou privadas, foram forçadamente se enquadrando a regras legais relacionadas às relações trabalhistas, ambientais, consumeristas e de combate à corrupção. Afora isso, outras regras também foram adotadas pelas empresas, como no caso da vigilância ao nepotismo que, embora não seja ilegal no âmbito privado, pode gerar embaraços na governança e no mercado.

Vivencia-se hoje mais uma vertente dos mecanismos de controle no mundo empresarial e governamental. Tratam-se dos programas de integridade ou programas de *compliance*.

Os programas de *compliance* lidam com a aderência e a conformidade à cultura organizacional e ao complexo arcabouço de normativos. Considerando em última análise que são as pessoas físicas que efetivamente fazem a engrenagem da pessoa jurídica rodar, pode-se afirmar que os programas de integridade têm bases comportamentais e não se trata da mera aplicação de leis, normas, políticas e procedimentos internos.

Ocorre que, em diversos aspectos da vida em sociedade, o dever-ser de seguir regras para o bem do grupo esbarra em interesses individuais que por vezes não se coadunam com a agenda coletiva. Entretanto, tal constatação não implica que o comportamento humano seja binário. Logo, a predileção pelo atendimento de demandas individuais não configura obstáculo intransponível para o comportamento colaborativo.

Em *The Penguin and the Leviathan – How Cooperation Triumphs over Self-Interest* (O Pinguim e o Leviatã – como a cooperação triunfa sobre o interesse individual), Benkler (2011) trouxe um olhar inovador e instigante sobre a possibilidade de estabelecimento de uma nova ordem pautada na cooperação a despeito do egoísmo. De um lado, o olhar do Leviatã, de Hobbes que remonta a figura de um monstro representado por um estado de controle. Como contraponto, faz, por meio do pinguim mascote do sistema Linux, o Tux, a analogia para um modelo de colaboração em massa.

Nesse sentido, o autor sugere um modelo participativo das formas de organização da sociedade, dos negócios e da vida associativa que transcende o autointeresse. Benkler (2011) traz o exemplo dos processos de cooperação que se apoiam no reconhecimento mútuo, no respeito e na confiança como caminhos para a sociedade, convergindo os interesses econômicos, sociais e éticos, como no caso do sistema Linux e do Wikipedia, da enciclopédia online onde todos podem acessar, editar e construir juntos.

Nesse contexto, a justificativa desse trabalho é a lacuna existente entre a aplicação de mecanismos dos programas de *compliance*, tendo o código de conduta como balizador, implantados em grandes organizações e o comportamento de indivíduos, tendo a comunicação como elo.

Assim, a problemática do estudo se pauta nas seguintes reflexões: como a comunicação organizacional pode contribuir para aderência aos programas de *compliance* frente ao comportamento individualista pautado no autointeresse? Como engajar e gerar maior aderência ao *compliance*, por meio da comunicação, fazendo as pessoas incorporarem essas práticas em seu comportamento e não apenas por exigência, medo ou determinação da organização? Como fazer a sinergia da cultura organizacional com a cultura do *compliance*?

Desta forma o objetivo do trabalho é a propositura, no âmbito dos processos de comunicação organizacional, de um modelo colaborativo de atualização do código de conduta para aumentar a adesão e efetividade ao programa de *compliance*.

Assim, nos capítulos 1 e 2 serão apresentadas a contextualização, o conceito e os fundamentos dos programas de *compliance*. Em sequência será situado o cenário da efetividade do *compliance* sob a ótica da comunicação organizacional e do autointeresse. Por fim, será apresentada uma visão geral do estado da arte dos códigos de conduta de grandes organizações para verificar pontos convergentes e divergentes.

No capítulo 3 será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa que gerou esse estudo, que compreende pesquisas, análises de programas de *compliance* e códigos de conduta.

No capítulo 4 serão discutidos o conceito e as características dos modelos de construção colaborativa, fazendo um paralelo com o modelo tradicional de elaboração *top-down*. Além disso, exemplos concretos e exitosos da abordagem dos modelos colaborativos serão apresentados, a fim de demonstrar a viabilidade desse paradigma. Será apresentada a proposta de modelo de construção colaborativa Ágora 2.0, em alusão à praça de debates na democracia da Grécia antiga, aplicada ao código de conduta, com o intuito de aumentar a adesão ao cumprimento dos regramentos do *compliance*, tendo a comunicação como fio condutor para o processo de aderência ao modelo.

2 COMUNICAÇÃO E COMPLIANCE

Segundo a organização Transparência Internacional (2021), o Brasil passou da posição 106 para 94 em 2020 no ranking mundial do Índice de Percepção da Corrupção. Quanto maior a posição nesse ranking, mais o país é considerado corrupto. Na última posição (180ª) está a Somália e a Dinamarca e a Nova Zelândia continuam em primeiro lugar, empatados, no ranking. Esse estudo é feito por meio de percepções dos respondentes sobre o quão corrupto é o setor público do país avaliado.

A despeito do mal resultado citado, a Operação Lava Jato¹ e a entrada em vigor da Lei Anticorrupção ou da Empresa Limpa (Lei nº 12.846/13 e Decreto nº 8.420/15) (BRASIL, 2013, 2015) representaram marcos importantes na abordagem da temática da corrupção no Brasil, bem como uma maior pressão pela estruturação de programas de integridade nas organizações.

Sem juízo de valor sobre a efetividade das ações, que não é objeto deste estudo, os fatos trazidos a conhecimento público por meio da mídia após o início da Operação Lava Jato em 2014, conduzida pela Polícia Federal-PF e pelo Ministério Público Federal-MPF, colocaram em pauta possíveis fragilidades na governança das empresas públicas e privadas do país. Assim como colocaram em destaque que mesmo em empresas com programas de integridade e códigos de conduta implantados não haveria uma blindagem contra a corrupção.

Nas organizações a corrupção provoca prejuízos de natureza econômica, operacional, regulatória, financeira e reputacional, além de comprometer a perenidade e lucratividade dos negócios. Uma ambiência permeada por práticas de corrupção compromete o funcionamento dos negócios, impacta os custos das operações e acaba estimulando o círculo vicioso e nocivo de práticas de ilícitos e do descumprimento de regras e legislações.

Por isso, as organizações têm buscado formas mais estruturadas de enfrentamento, contemplando o controle, a prevenção e o combate, bem como a reavaliação de seus programas de *compliance* ou programas de integridade.

¹ A Operação Lava Jato originou-se em Curitiba-PR, em 2014, com a investigação pela Polícia Federal-PF de organizações criminosas que possuíam em seu ramo de atividades uma rede de postos de combustíveis e empresas de lava jato de veículos como forma de movimentar recursos ilícitos.

2.1 *Compliance*: visão geral

A inspiração para os programas de integridade brasileiros advém dos programas internacionais de *compliance*. O termo *compliance* origina-se do inglês *to comply with*, que significa ‘estar em conformidade com’.

Compliance pode então ser definido como

[...] o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório [...] (COIMBRA; BINDER, 2010, p. 2).

De acordo com o artigo 41 do Decreto nº 8.420/2015 que regulamenta a Lei nº 12.846/13,

Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2015, p. 6).

Passa a fazer parte da cultura da empresa, já que envolve todos pelo compromisso com uma gestão ética e transparente para a mitigação de riscos e prevenção da corrupção. Razão pela qual a comunicação tem papel essencial na disseminação do *compliance*, como meio de contribuir para o conhecimento e a compreensão da cultura organizacional.

Em relação ao uso da terminologia *compliance* ou integridade, em geral o que se percebe na prática é a aplicação do termo *compliance* na esfera privada e integridade na esfera pública. Nesse trabalho os termos serão usados indistintamente, vez que

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

Os programas de integridade ou *compliance* têm que ser adequados à realidade, peculiaridade e especificidade de cada instituição, porquanto não há um modelo padrão de *compliance* aplicável a todas as organizações, sendo que em geral o comitê do programa de integridade é formado por uma equipe multidisciplinar.

Importante ressaltar que o *compliance* deve estar inserido na governança das organizações. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

Sobre os princípios da Governança Corporativa, de acordo com o IBGC:

Transparência

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas (*accountability*)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2015, p. 20, grifo do autor).

Para Moura (2013, p. 70), “a agenda da governança corporativa trouxe à tona a questão da gestão de risco e a necessidade dos controles internos refletirem o apetite e avaliações pelo risco”. Por isso há que se falar da relação intrínseca entre Governança Corporativa e a gestão de riscos. A gestão de riscos compreende tudo aquilo que potencialmente vier a atingir o objetivo estratégico da organização, tendo o sistema de controles internos como importante ferramenta. Logo, “o controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos. A estrutura do gerenciamento de riscos corporativos abrange o controle interno, originando dessa forma uma conceituação e uma ferramenta de gestão mais eficiente” (COSO, 2007, p. 8).

Feita a contextualização no âmbito da governança corporativa, não há portanto um padrão único de implantação do programa de *compliance* nas organizações porque parte da

premissa que deve ser adequado à realidade e aos riscos do negócio de cada uma. Trata-se portanto de uma busca incessante das organizações ao longo dos anos, quer seja pública ou privada, para entender e gerenciar incertezas e riscos, já que

o desenho de um programa de compliance obrigatoriamente passa pela identificação dos principais riscos relacionados aos negócios, às leis e regulamentações necessárias, para que a partir de então possa definir, desenvolver os elementos de compliance relacionados àquele risco, tais como: políticas, treinamentos, **comunicação**, monitoramento, incentivos à disciplina e canal de denúncias, como parte do plano de mitigação. Desta forma, a avaliação de riscos é um dos elementos essenciais do programa de compliance (RODRIGUES *et al.*, 2020, p. 120, grifo nosso).

A Controladoria-Geral da União (2015) traz diretrizes para um programa de integridade em empresas privadas. O conteúdo da publicação tem caráter orientativo e serve de referência para um programa de integridade.

No que se refere aos pilares desse programa, a CGU destaca cinco como norteadores: “1. Comprometimento e apoio da alta direção; 2. Instância responsável pelo Programa de Integridade; 3. Análise de perfil e riscos; 4. Estruturação das regras e instrumentos e 5. Estratégias de monitoramento contínuo” (CGU, 2015, p. 6-7).

A Comunicação integra o pilar 4 do programa da CGU, por exemplo, e, em geral se faz presente como política e pilar em outras organizações pesquisadas (Ex.: Vale, Votorantim). No seu escopo, esse pilar enfatiza a importância da comunicação enquanto processo que contribui para a efetividade do entendimento do programa na organização, por meio de canais de comunicação, políticas e ferramentas como a elaboração do código de ética/conduita, regimentos, treinamentos, plano de comunicação, canais de denúncia, dentre outros.

É destacada a necessidade de que todos esses meios sejam escritos e disponibilizados de forma clara e compreensível a todos os públicos. Bem como é reforçado o papel crítico que o treinamento tem no sentido de capacitar as pessoas sobre o entendimento do conteúdo, trazendo questões e casos práticos sobre a política de integridade. Essa questão é essencial para a efetividade, visto que se as pessoas não entenderem, não saberão como aplicá-las na prática dentro das organizações.

Sendo assim, a elaboração de estratégias com diretrizes para os diferentes públicos da organização pode contribuir para a efetividade do programa de *compliance* por meio da comunicação. Entretanto, para prevenir/mitigar a corrupção, não basta implantar políticas e procedimentos. Os empregados e os demais públicos com os quais a empresa se relaciona precisam conhecer suas regras, procedimentos e as consequências de eventuais

transgressões. Outrossim, precisam saber como proceder diante de casos concretos ou hipotéticos de conflitos éticos aos quais sejam expostos.

Afinal,

[...] as organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas. Vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro em nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e receberá, interpretará e dará significado às mensagens a seu modo e dentro de determinado contexto (KUNSCH, 2016, p. 48).

É preciso não só uma ampla divulgação, mas também reconhecer as alteridades presentes no universo organizacional, considerando as subjetividades e os diferentes olhares.

Cabe destacar que o conceito de alteridade vem sendo estudado sob diferentes olhares a partir da psicologia, sociologia, filosofia antropologia, nas ciências humanas e sociais de um modo geral. Neste trabalho adotaremos o conceito plural abordado na psicologia, reconhecendo o contraponto de um ‘não eu’ de um ‘eu’, ‘outro’ de um ‘mesmo’ que entende alteridade como “produto de duplo processo de construção e de exclusão social que, indissolavelmente ligados como os dois lados duma mesma folha, mantém sua unidade por meio dum sistema de representações” (JODELET, 1998, p. 47-48).

Pensando no contexto da organização e do indivíduo, qual seria o papel da Comunicação no suporte ao programa de *compliance* enquanto processo, e não somente ferramenta? Pragmaticamente o que se percebe é que o programa de *compliance* depende de uma sensibilização, ou seja, que todas as pessoas que integram a organização compreendam o papel do programa de *compliance* para que se sintam motivadas e engajadas a participar.

Criar leis, documentos e ferramentas de controle fazem parte do processo, mas é esperado que as pessoas façam as coisas certas porque é o melhor e o correto a fazer e não somente por obediência a regramentos internos. Não há como criar uma estrutura infalível de controle. Só a adoção dos mecanismos de integridade pela empresa também não garante a adesão dos empregados às práticas diárias de combate à corrupção e de adesão aos regramentos organizacionais.

Portanto, é preciso entender as interferências dos juízos de necessidade no juízo de moralidade do indivíduo e a não adesão aos valores da empresa. Trata-se do substrato mínimo para a definição das estratégias de comunicação no combate à corrupção.

Nesse contexto, os juízos de moralidade estão relacionados com princípios de conduta (honestidade, decoro, probidade, respeito às normas etc.) aceitos de forma universal.

Por outro lado, os juízos de necessidade correspondem à atuação pragmática do indivíduo exposto a uma situação limite acerca de um estado de carência social ou econômica (FILGUEIRAS, 2009).

Noutras palavras, o princípio geral da honestidade pode arrefecer frente a um caso concreto. No mais, ressalte-se a falta de consenso do que seja uma ação corrupta.

Pode haver diferentes leituras sobre uma mesma situação como, por exemplo, no pagamento de propina para guarda de trânsito em situação de emergência médica ou compra de produto pirata para fins educacionais. Sendo assim, o conflito entre o juízo de moralidade e a prática social tornam dificultosa a tarefa da definição do termo de corrupção em face do grau de tolerância envolvido.

Bobbio, Mateucci e Pasquino (1991) trazem um conceito amplo em que corrupção

[...] significa transação ou troca entre quem corrompe e quem se deixa corromper. Trata-se normalmente de uma promessa de recompensa em troca de um comportamento que favoreça os interesses do corruptor; raramente se ameaça com punição a quem lese os interesses dos corruptores. [...] A Corrupção é uma forma particular de exercer influência: influência ilícita, ilegal e ilegítima. Amolda-se ao funcionamento de um sistema, em particular ao modo como se tomam as decisões [...] (BOBBIO; MATEUCCI; PASQUINO, 1991, p. 292).

Diante disso, elementos subjetivos como a ética, a percepção moral e o comportamento do indivíduo ganham relevância. A comunicação, enquanto relação e processo, contribui para a perenidade do programa de *compliance*.

Desde a implantação do programa, um desafio é o convencimento das pessoas de que o mesmo traz resultados e também que as pessoas devem fazer as coisas certas porque faz sentido, porque é o certo; onde os interesses coletivos sobrepõem-se aos individuais.

Benkler (2011) traz no capítulo 7, do livro *O Pinguim e o Leviatã*, uma reflexão interessante sobre a questão do que é certo, ou pelo menos normal, em modelos de cooperação. Relata que durante uma viagem em família na fronteira entre a Espanha e a França, após ter uma experiência memorável de atendimento num estabelecimento, ofereceu uma gorjeta generosa ao garçom, fato bastante comum na cultura americana. Só que para o garçom, na cultura dele, pareceu ofensivo. Ao perceber isso, questionou-se sobre o que havia feito de errado, já que a intenção era ser generoso e reconhecer a qualidade do serviço prestado. Imediatamente corrigiu o ato, explicando ao garçom que aquela gorjeta seria para toda a equipe de apoio da cozinha para um drinque.

Somado a essa experiência singela, Benkler (2011) observou também que as normas podem ser arbitrárias em que, por exemplo, o fato do veículo andar do lado direito ou

esquerdo da pista não é o mais relevante. O teor da norma torna-se desimportante e o que realmente importa é que todos a conheçam e a sigam.

Padrões podem ir muito além de somente coordenar o comportamento das pessoas; também servem para encorajar as pessoas a se comportarem bem, umas com as outras. Alguns desses padrões ou normas são experimentados como compromissos morais. Eles estão tão arraigados que sentimos que devemos agir de acordo com eles, mesmo quando ninguém está olhando ou mesmo quando somos forçados a deixar de lado o interesse próprio, a conveniência ou a opinião dos outros. Em nossa vida cotidiana, as normas e os costumes que seguimos são como leis, regras práticas, hábitos incontestáveis e práticas socialmente impostas (isto é, agir de acordo com o que a sociedade faz e pensa que é certo). Assim como é importante para nós sermos vistos como justos e benevolentes, há muitas evidências que sugerem que é extremamente importante para nós sermos vistos como socialmente adequados - talvez até mais do que obedecer à autoridade ou à lei (BENKLER, 2011, p. 144, tradução nossa)².

A pesquisadora observou situação análoga ao passar cerca de um mês no Canadá em aperfeiçoamento de curso de inglês avançado. Ao tempo utilizava o serviço público de transporte e adquiriu um cartão mensal para usar nos ônibus e nos metrô.

Em geral, as pessoas não eram abordadas para apresentar o cartão de transporte ao entrar no ônibus. Somente em caso de fiscalização, era necessário mostrar o referido cartão. A pesquisadora, por exemplo, não fora abordada nenhuma vez, assim como ouviu o relato de colegas de outras localidades que estavam no país de que também não haviam sido abordados, mas todos compraram o cartão. Os moradores da casa onde estava hospedada, canadenses, também compravam o cartão de transporte, hábito incorporado na rotina deles.

A multa, em caso de ser abordado sem o cartão é alta, mas a probabilidade de ser checado era imprevisível e mesmo assim as pessoas escolhiam comprar os referidos cartões por ser o certo a fazer, integrados ao padrão da cultura local. Havia uma comunicação clara das regras e das consequências quanto ao uso do cartão nos meios de transporte públicos.

Isso nos faz refletir sobre o quanto as escolhas e as decisões das pessoas impactam a vida delas e dos outros, seja pelo hábito cultural ou pelo exemplo. Nessa perspectiva relacional e não linear, percebe-se “a comunicação como um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, processo sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (FRANÇA; MAIA, 2003, p. 188).

² Standards can go well beyond just coordinating people’s behavior; they also serve to encourage people to behave well toward one another. Some of these standards or norms are experienced as moral commitments. They are so deeply held that we feel we must act on them even when no one is watching, or even when the force unto put aside self-interest, convenience, or the opinion of others. In our day-tod-day lives the norms and mores we follow are like laws, practical rules thumb, unchallenged habits, and socially enforced practices (that is, acting according to what society does and think is right). Just as it is important to us to be seen as fair and benevolent, there is much evidence to suggest it is extremely important to us to be seen as socially appropriate – perhaps even more than it is to obey authority or the law (BENKLER, 2011, p. 144).

Nesse sentido, o comportamento deve ser pautado por princípios éticos num ambiente que favoreça a transparência. No exemplo anterior, do uso do cartão de transporte, a regra era clara e as pessoas aderiam. No cerne da conduta ética ou antiética estão a percepção moral, a confiança, os vínculos e a compreensão do indivíduo.

Apesar do uso muitas vezes indistinto da terminologia ética e moral como fenômenos comuns e sinônimos, sem estabelecer limites, diferenciações ou fronteiras, não há de se desconsiderar o entendimento de não se tratarem de conceitos idênticos, embora haja uma estreita articulação envolvida. Para Foucault (1984), a moral tem ampla ambiguidade por gerar entendimento diverso, podendo estar relacionada a regras e valores que são propostos às pessoas por meio de mecanismos prescritivos como escolas, família, igreja entre outros, e que pode assim possibilitar a essas mesmas pessoas meios diversos de adesão e compromisso ou fuga desses “códigos morais”. Foucault (1984) destaca que

[...] por “moral” entende-se igualmente o comportamento real dos indivíduos em relação às regras e valores que lhes são propostos: designa-se, assim, a maneira pela qual eles se submetem mais ou menos completamente a um princípio de conduta; pela qual eles obedecem ou resistem a uma interdição ou a uma prescrição; pela qual eles respeitam ou negligenciam um conjunto de valores; o estudo desse aspecto da moral deve determinar de que maneira, e com que margens de variação ou de transgressão, os indivíduos ou os grupos se conduzem em referência a um sistema prescritivo que é explícita ou implicitamente dado em sua cultura, e do qual eles têm uma consciência mais ou menos clara. Chamemos a esse nível de fenômenos a ‘moralidade dos comportamentos’ (FOUCAULT, 1984, p. 25).

Ainda para Foucault (1984, p. 36), a determinação da substância ética compreende “a maneira pela qual o indivíduo deve constituir tal parte dele mesmo como matéria principal de sua conduta moral”. Outro ponto relevante sobre a ética nas organizações, trazido por Foucault, diz respeito aos modos de sujeição e subjetivação, em que o fator e elemento central dessas discussões sobre a ética é o próprio sujeito. Esse mesmo sujeito que interage e participa da dinâmica das relações organizacionais.

Dentro da organização, entendendo-se esta como um organismo vivo (não estanque), é preciso se levar em conta fatores diversos como o social, relacional, humano, contextual e plural para um diálogo e comunicação assertivos.

Em muitas organizações, a vida humana é destacada como um valor em que são investidos recursos em mecanismos de segurança para gerar uma aderência e sujeição às regras previstas e comportamentos morais esperados para evitar e mitigar acidentes no ambiente de trabalho. Usualmente há adesão, entretanto, os acidentes ainda acontecem. De qualquer forma, já é possível se falar em uma cultura de segurança em alguns ambientes de

trabalho que propiciaram melhorias desse cenário, ainda que o desafio do “zero acidente” persista e seja um compromisso diário.

A ideia de garantir que o trabalhador retorne para a sua casa, para a sua família, com a sua integridade física incólume, tem uma lógica clara e um apelo racional e emocional. Somado a isso tem-se o avanço das legislações trabalhistas, denúncias e atuação dos órgãos de fiscalização que atuam de forma a “moldar” esses comportamentos.

O compromisso com “zero corrupção” deveria seguir raciocínio similar, integrar a cultura e ser um valor. Por isso, é preciso avançar na análise da efetividade da institucionalização dos programas de integridade e da implantação de uma cultura organizacional de combate genuíno à corrupção com uma comunicação clara e transversal na organização.

Em suma, parte-se do pressuposto de que o papel da comunicação organizacional é estimular nos empregados e nas lideranças a função ativa de agentes de transformação. Dessa forma, pode-se mitigar a problemática da resignação do processo de controle, eis que é oneroso combater em várias frentes simultaneamente.

Parte-se do pressuposto que o *compliance* envolve uma reorganização da gestão, permeando todas as esferas da instituição, para a promoção de práticas colaborativas de prevenção, detecção e remediação, assim como de incentivo à denúncia e ao combate a atitudes ou ações lesivas à integridade.

Nesse contexto, se cada indivíduo se apresenta também como um auditor, um efeito multiplicador é gerado e a escassez de recursos se transforma em abundância no combate à corrupção e ao ilícito. Afinal, todos passam a incorporar um papel de auditor na organização ou “agente de *compliance*”, termo esse adotado por muitas organizações para designar facilitadores do processo de *compliance* e que não integra formalmente essa área. Nesse sentido, a abundância de recursos humanos para a implementação do *compliance* no dia a dia organização ganha um reforço adicional e perene.

2.2 A comunicação organizacional e o *compliance*

A influência do capitalismo na sociedade atual transcende a dimensão econômica. Traz reflexos comportamentais que podem ser sentidos no dia a dia, nas formas do indivíduo consumir, produzir e se relacionar.

Dois inferências merecem destaque. A uma, a sociedade fomenta a satisfação do interesse próprio. A duas, é inerente à corrupção a satisfação de benefício ou vantagem

peçoal. Salienta-se, portanto, o interesse individual como ponto de interseção entre a sociedade capitalista de consumo e a ocorrência de práticas de atos de corrupção no ambiente empresarial.

Avançando, esse modelo de negócio desafia o sistema pois

A razão de ser do capitalismo é levar cada aspecto da vida humana para a área econômica, onde este é transformado em commodity e negociado como um bem no mercado [...] A comida que comemos, a água que bebemos, os artefatos que produzimos e usamos, o tempo que gastamos e até mesmo o DNA, que determina tanto do que somos, tudo foi lançado no caldeirão capitalista sendo reorganizado, precificado e levado ao mercado [...]. Hoje, praticamente cada aspecto de nossa vida cotidiana está de algum modo conectado a trocas comerciais. O mercado nos define (RIFKIN, 2016, p. 14-15).

Assim, os diversos e, por vezes até antagônicos, grupos a que um indivíduo pertence são em última instância derivados do tipo de produto ou serviço que ele consome. Os vínculos entre os participantes do grupo são frágeis, vez que alheios ao compartilhamento de valores comuns. Por conseguinte, mudar o padrão de consumo significa desfiliar-se de um conjunto social e agregar-se a outro (STREECK, 2013).

A lógica social do mercado espalha seus efeitos no mundo corporativo. No bojo da sociedade líquida e da estética do consumo “[...] laços e parcerias tendem a ser vistos e tratados como coisas destinadas a serem consumidas, e não produzidas; estão sujeitas aos mesmos critérios de avaliação de todos os outros objetos de consumo” (BAUMAN, 2001, p. 187).

O caldeirão de transformações da economia mundial, da globalização e das tecnologias digitais trouxe desafios e incertezas, quebrando padrões e mudando algumas relações. A liquefação do ambiente sólido abordado por Bauman imprimiu um patamar de celeridade, de capacidade de adaptação e da própria identidade. Nessa sociedade fluida e em movimento, o indivíduo sente os reflexos do individualismo, da efemeridade e dos laços superficiais em relações pessoais, profissionais e consumeristas.

Partindo da perspectiva da liquidez das relações, via de regra, o vínculo do empregado com o empregador não transcende a relação salarial. As relações empregatícias se moldam ao contexto, são fluidas. Geralmente não há uma verdadeira aderência aos valores da empresa, sendo que a falta de pertencimento faz transparecer a sociedade capitalista.

É no embate dos juízos de moralidade com os juízos de necessidade que a corrupção pode florescer. A falta de solidez no relacionamento empregado-empregador, derivada da sociedade líquida de consumo, abre espaço para que o interesse privado prepondere em detrimento do interesse da coletividade.

Faz-se necessário criar uma ambiência onde o indivíduo efetivamente atue como agente da mudança e das boas práticas de governança, a exemplo do combate à corrupção. Quando não há esse sentimento de pertença, cria-se uma brecha, uma fratura dos valores corporativos que pode culminar com o choque entre os juízos de moralidade e de necessidade, com tendência ao empregado ceder ao de necessidade (interesse particular).

A mentalidade e as características de quem se identifica com a sociedade de consumo, a exemplo do desapego e da individualização, cria barreiras ao levar a uma perda de preocupação com a coletividade. Isso torna a desconstrução de práticas necessária para reconstruir um ambiente mais congruente com o combate de atitudes antiéticas. Esse “rehab” da lógica individualista de consumo demanda uma lógica relacional permeada pela comunicação.

A comunicação é parte essencial da vida, um *continuum*, onde tudo comunica, pois

A raiz etimológica da palavra comunicação é a palavra latina *communicacione*, que, por sua vez, deriva da palavra *commune*, ou seja, comum. *Communicacione* significa, em latim, participar, pôr em comum ou ação comum. Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres viventes e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc. (SOUSA, 2003, p.22).

A raiz e essência da comunicação de tornar comum (SOUSA, 2003) pode contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional. Ressalta-se que tudo sinaliza, tudo “preende”, e a apreensão se dá com o outro, pois “só pode haver comunicação na experiência com a alteridade” (MARCONDES FILHO, 2018, p.74). Todos são emissores ativos ou passivos da história, de uma comunicação que só se efetiva na interação e vivência com o outro, respeitando as diferenças.

A comunicação está presente, enquanto processo, no dia a dia de todos, seja na manifestação, na construção dos vínculos e interações ou no silêncio que confere a esta instância a característica da ubiquidade, que vem do latim *ubique*, e significa estar em toda parte ao mesmo tempo.

Nas organizações a comunicação está imbricada por desafios e presente como parte de sua tecitura. Para Scroferneker (2008) a vagueza conceitual sobre comunicação organizacional gera a necessidade de discussões para entender melhor sua complexidade, uma vez que os sujeitos a qual esse fenômeno se relaciona são “complexos, múltiplos e únicos”.

No mais, as redes sociais modificaram o dia a dia e a forma de se relacionar. As conexões e vinculações éticas e emocionais tecem um quadro, onde a comunicação permeia o todo e ao mesmo tempo é permeada.

Dentro desse paradigma da complexidade em que a realidade é mutante, plural e híbrida, torna-se necessário rever a tríade relacional entre os indivíduos, a organização e as relações conectadas pela comunicação (MORIN, 2000). Vive-se no contexto de uma sociedade que estimula o consumo, o individualismo, as conexões “vazias” e o atropelamento das alteridades. Na sociedade da intimidade as

[...] mídias sociais e sites de busca constroem um *espaço de proximidade* absoluto onde se elimina o *fora*. Ali encontra-se apenas o si mesmo e os que são iguais; já não há mais negatividade, que possibilitaria alguma modificação. Essa *proximidade digital* presenteia o participante com aqueles setores do mundo que lhe *agradam*. Com isso, ela derriba o caráter público, a consciência pública; sim, a consciência *crítica*, privatizando o mundo. A rede se transforma em esfera íntima ou zona de conforto (HAN, 2019, p. 81, grifo nosso).

Diversos estudiosos reforçam a importância da comunicação. Kunsch (2016, p. 38) ressalta o poder que a comunicação exerce no mundo contemporâneo por ser considerada “não meramente um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade”. A autora conceitua de forma ampla e holística a comunicação organizacional como uma “disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social” (KUNSCH, 2016, p. 44).

Pois bem, as organizações são entes econômicos que exercem um papel na sociedade e são formadas por indivíduos. Qual seria então a sinergia entre as pessoas, seus valores e a cultura organizacional? O que faz com que as pessoas descumpram regras acordadas e divulgadas? Como a comunicação pode contribuir e fazer as pessoas agirem certo porque faz sentido para elas e para os outros e não só porque está estampado em um livro de regras ou num quadro? Enxergar as alteridades é um desafio na sociedade contemporânea e individualista.

Wolton (2006, p. 16) destaca que “a informação se tornou abundante; a comunicação, uma raridade”. Para o autor a informação é a mensagem e a comunicação está na relação, na alteridade, no emissor e no receptor, devendo estas serem pensadas em conjunto. Ou seja, a informação e o acesso a estas pode estar disponível, mas não significa que há comunicação.

Nessa linha, muitas empresas possuem códigos de ética ou conduta compartilhados a todos os empregados, quadros de missão, visão e valores pendurados na parede. Entretanto, isso não implica em efetiva comunicação, podendo apenas estar informando por meio de signos os traços da cultura da empresa. É preciso refletir e ir além, afinal interessa saber a origem das regras que integram, por exemplo, o código de conduta de uma determinada cultura ou organização, para que faça sentido ao destinatário dessas regras.

Fazer o conteúdo ter sentido e ser internalizado pelos empregados requer frequência, interações, apropriação de valor e respeito às individualidades. A comunicação é um valor importante em todos os níveis e isso é complementado pela transparência com os públicos de interesse (*stakeholders*), cumprimento das regras e a não aceitação de comportamentos antiéticos na organização.

Requer-se um esforço de comunicação enquanto processo e não apenas ferramental para que transponha as paredes e integre a cultura das organizações. A cultura organizacional é um fenômeno das interações humanas e sociais dentro do ambiente da empresa. Vem da essência da organização e das interações dos indivíduos, afetando a realidade organizacional (MARCHIORI, 2008).

É nessa complexidade que as empresas, entes econômicos e sociais, devem se repensar e buscar também o respeito às individualidades para se diferenciar. Como assevera Kunsch (2016), é preciso uma visão mais humanista da comunicação, menos mecanicista ou instrumental, objetivando como resultado a formação de relacionamento da empresa com seus públicos.

Entretanto, a inércia comportamental herdada da sociedade individualista de consumo não se coaduna com a comunicação relacional idealizada por Kunsch (2016). Daí a necessidade de se propor uma ação de mudança da trajetória desse movimento. E, conforme será discutido no próximo capítulo, cabe a comunicação organizacional um papel relevante nesse processo de mudança.

Corroborada está então a necessidade de uma ação de viragem no jeito de ser egocêntrico da lógica do capital e da sociedade do consumo na relação da organização com seus públicos. E para isso a comunicação organizacional é um meio que deve ser lançado mão pela governança corporativa para dar mais solidez nas relações empregado-empregador e materializar os propósitos dos programas de integridade adotados pelas instituições, buscando mitigar assim a ocorrência de atos de corrupção pelo fortalecimento do sentimento corporativo de coletividade para além dos muros da empresa.

Dentro dessa perspectiva,

[...] o *Compliance* deve ser visto e percebido como uma forma de conscientizar os colaboradores e parceiros, por meio de reflexões, sentimentos reais e aprendizado. Ética, moral e comportamento adequado devem fazer mais parte do escopo da transformação de cultura, do que de práticas implementadas que visam a mero controle e/ou cumprimento de formalidades legais. A efetividade dependerá também da adesão e da perpetuação do comportamento da alta direção que deverá emanar o exemplo a seus subordinados e na relação com seus parceiros externos [...] (HENCSEY *et al.*, 2020, p. 52).

Faz-se necessário entender a interseção da cultura organizacional dentro do contexto da cultura do *compliance*. Para Hencsey *et al.* (2020), a base dessa cultura é constituída por três elementos: o **conhecimento** das pessoas sobre o programa de *compliance*, a **compreensão** do seu escopo e amplitude, e as **crenças individuais** que norteiam a relação entre a organização e seus públicos dentro do contexto do programa.

Em suma, para estimular a adesão ao *compliance* é preciso um esforço para além da dimensão meramente punitiva. É preciso buscar um meio de gerar essa sinergia e engajamento entre a organização e os diferentes públicos com as quais se relaciona, considerando-se a comunicação como um elemento essencial dessa simbiose. Afinal, não existe o interno sem o externo, eles se intercomunicam. Além disso, o que acontece fora das organizações interfere dentro, positiva ou negativamente.

3 MAPEAMENTO E PESQUISA

A metodologia contou com etapas complementares dentro do universo da pesquisa, tendo caráter exploratório e descritivo quanto à sua finalidade (GIL, 2002). Inicia-se o levantamento inicial consubstanciado na coleta e sistematização dos dados para alcançar a pesquisa social que “deve reger a pesquisa acadêmica de Comunicação, pois somente através da elaboração interpretativa dos dados é que se pode atingir um padrão de trabalho científico no campo da Comunicação” (LOPES, 2005, p. 33).

No intuito de percorrer o caminho metodológico de busca do modelo de produto que responda ao objetivo proposto, foi adotada pesquisa bibliográfica para subsidiar o roteiro adotado pela pesquisadora (LOPES, 2005), mediante pesquisa de caráter exploratório reflexivo e criativo. O foco foi a compreensão do modelo proposto por meio do entendimento da contribuição da comunicação no processo de internalização e aderência das pessoas aos programas de *compliance*.

Bachelard (2011, p.7) afirma que “tornar geométrica a representação, isto é, delinear os fenômenos e ordenar em série os acontecimentos decisivos de uma experiência, eis a tarefa primordial em que se firma o espírito científico”. Para ele, era necessário percorrer o pensamento abstrato, não sendo sinônimo de má consciência científica, e essa experiência científica seria, portanto, uma experiência que contradiz a experiência comum e mostra a coerência de um pluralismo inicial.

Nessa linha, a experiência de buscar um entendimento da efetiva cultura do *compliance* no ambiente plural das organizações leva a uma ordenação de caminhos que envolvem regras, comportamentos, comunicação e também a uma análise aprofundada e multidisciplinar. Junte-se a isso a complementaridade que a qualificação e a quantificação dos dados podem trazer em virtude do objeto de estudo e do momento da pesquisa.

Para trazer luz a essa análise, o estudo “[...] procura observar, registrar, analisar e interpretar os fenômenos por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados [...]” (RODRIGUES, 2006, p. 90), tais como pesquisas em sites, aplicação de questionários de pesquisa, conversas e observação participante da pesquisadora.

De acordo com Braga (2011, p. 3), no campo da pesquisa em Comunicação, o objetivo é a produção do conhecimento acadêmico, que é articulada a partir da “extraordinária diversidade de temas, objetos, questões, ângulos, conceitos, paradigmas e teorias que hoje são acionados conforme as escolas, as áreas de interesse e as linhas de pesquisa”.

O mapeamento aqui relatado lançou mão dos seguintes instrumentos de coletas de dados:

- a) Pesquisa bibliográfica em meios impressos e digitais sobre as temáticas: *compliance*, comunicação, cultura organizacional, códigos de conduta e modelos colaborativos;
- b) Aplicação de questionário de pesquisa teste, semi-estruturado, para coleta de dados, de forma anônima, priorizando a seleção de uma amostra qualitativa e intencional (GIL, 2002), de um grupo de WhatsApp. O WhatsApp se caracteriza por ser um aplicativo para envio de mensagens instantâneas com imagens, arquivos, textos e fotos e realização de chamada de voz. Esse grupo, do qual a pesquisadora é integrante, é formado por profissionais de Comunicação e áreas afins que atuam em diferentes segmentos do mercado brasileiro (indústria, varejo, entre outros) e que ocupam cargos hierárquicos variados – de diretores a analistas de comunicação. A pesquisa foi feita por meio da ferramenta Google Forms, sem necessidade de identificação, para assegurar maior sigilo e liberdade de opinião, com o objetivo de levantar percepções. Frise-se que no grupo de WhatsApp havia 104 profissionais participantes, a época da aplicação da pesquisa, contando com a pesquisadora, sendo a maioria oriunda de organizações privadas. A pesquisadora já fazia parte do grupo, que é um espaço de discussão e compartilhamento técnico de profissionais em sua maioria da área de Comunicação.

Dentro desse universo de investigação, que no caso em questão não é geograficamente concentrado, Gil (2002, p. 145) destaca que a opção por uma “amostra intencional”, feita a partir de uma base “com certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa; o que é o caso da pesquisa-ação”. Essa intencionalidade enriqueceria a pesquisa do ponto de vista qualitativo.

Avançando, o formulário foi estruturado com perguntas fechadas e abertas. Com 20 perguntas ao todo, conforme descrito no apêndice, o questionário foi direcionado a subsidiar o entendimento preliminar do fenômeno e do objetivo da pesquisa: a propositura, no âmbito dos processos de comunicação organizacional, de um modelo colaborativo de código de conduta para aumentar a adesão ao programa de *compliance*.

Foi feito um convite ao grupo e enviado o link pelo WhatsApp para acesso à pesquisa. Propôs-se que esses profissionais avaliassem as práticas de comunicação e de

compliance com as suas atividades nas organizações, tendo o código de conduta como referência de meio para o entendimento da cultura atual de *compliance* da organização da qual fazem parte.

Para isso, a estrutura do questionário teste foi pensada a partir de um entendimento rápido do perfil do entrevistado em termos de organizações (pública, privada, economia mista, terceiro setor), seguido da coleta de informações acerca do programa de *compliance* implantado e da estrutura de comunicação organizacional existente. Ressalte-se que os resultados da aplicação do questionário teste serão expostos adiante.

A formulação do questionário foi feita com base nas pesquisas preliminares bibliográficas, nas publicações disponíveis e nos códigos de conduta, constantes da bibliografia desta trabalho. Soma-se a isso a experiência da pesquisadora nas organizações onde trabalhou e as contribuições do orientador da pesquisa. Foi aplicado um pré-teste do questionário com uma amostra de 5 profissionais de comunicação para testar linguagem, clareza, tempo de aplicação e pertinência do instrumento, sendo feitos os ajustes necessários.

- c) Observação Participante, a partir do problema e objeto levantados. A pesquisadora, que tem mais de 20 anos de experiência, laborou em organizações com programas de *Compliance* e Comunicação, sendo atualmente Gerente Corporativa de Comunicação, Marketing e Sustentabilidade (segmento setor de energia). Na experiência anterior de trabalho, participou do grupo de estudos de implantação do programa de Integridade, como Assessora Chefe de Comunicação (segmento Tribunal de Justiça). E, ainda, na experiência de mais de 12 anos como Gerente Regional de Comunicação (segmento setor de mineração) tinha interação direta com o programa de *Compliance*, por meio dos processos de publicidade, patrocínios, auditoria e gestão de contratos/fornecedores. Essa vivência e experiência prática contribuíram para a ampliação do olhar como pesquisadora.
- d) Levantamento nos sítios brasileiros de programas de *compliance* e códigos de conduta de organizações do mercado para análise de conteúdo, bem como para também subsidiar a elaboração do próprio questionário. Para esse entendimento inicial e definição do *corpus*, partiu-se de uma sondagem geral, por meio de pesquisa aos sítios de várias organizações, chegando-se na definição da amostra de seis organizações representativas de diferentes segmentos (setor público, privado e de economia mista). Foi pesquisado e confirmado primeiramente a existência do programa de *compliance* ou

integridade, seguido de levantamento do que há de convergência nesses programas. As seis organizações pesquisadas foram: duas privadas (Vale e Votorantim), duas de direito público (Controladoria Geral da União-CGU e Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP) e duas de economia mista (Petrobrás e Banco do Brasil-BB), na perspectiva de evidenciar conexões e afinidades de conteúdo nas práticas e regramentos das organizações, em especial em relação aos dados dos códigos de conduta.

Cabe ressaltar a escassez de pesquisas ou publicações já realizadas com este olhar de inter-relação da lógica colaborativa voltada para mecanismos normativos e de integridade, como o código de conduta, em especial, considerando a perspectiva da comunicação.

3.1 Análise de estrutura e conteúdo comuns de Programas de *Compliance*

Para parametrizar o comparativo da amostra de seis empresas (Vale, Votorantim, CGU, MJSP, Petrobrás e BB), a pesquisadora estruturou um quadro baseado, em sua maioria, nos componentes ou pilares mínimos de um programa de *compliance*, conforme os requerimentos do *Federal Sentencing Guidelines* (LEC, 2020).

Observa-se que, apesar de não haver um único modelo possível e aplicável a todas as empresas, é possível atribuir itens em comum e que sirvam de referência para o mínimo de informações requeridas nos programas de *compliance*.

Quadro 1– Conteúdo de Referência sobre Estrutura Comum do Programa de *Compliance* (continua...)

PROGRAMA DE COMPLIANCE / INTEGRIDADE						
Pilares do Programa de Compliance/Integridade	Vale	Votorantim	Petrobrás	Banco do Brasil	CGU	MJSP
Adota a terminologia programa de integridade	X			X	X	X
Adota a terminologia programa de <i>compliance</i>	X	X	X			
Suporte da Alta Administração	X	X	X	X	X	X
Governança	X	X	X	X	X	X
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X	X
Responsáveis pelo programa	X	X	X	X	X	X
Política de <i>Compliance</i> / integridade	X	X	X	X	X	X

Quadro 1– Conteúdo de Referência sobre Estrutura Comum do Programa de *Compliance* (continuação).

PROGRAMA DE COMPLIANCE / INTEGRIDADE						
Pilares do Programa de Compliance/Integridade	Vale	Votorantim	Petrobrás	Banco do Brasil	CGU	MJSP
Código de Conduta/ética	X	X	X	X	X	X
Controles internos	X	X	X	X	X	X
Treinamento e Comunicação	X	X	X	X	X	X
Canais de denúncia	X	X	X	X	X	X
Investigações internas	X	X	X	X	X	X
Due Dilligence / conformidade	X	X	X	X	X	X
Monitoramento e auditoria	X	X	X	X	X	X

Fonte: A autora (2020).

A partir da análise dos programas implantados, percebe-se um alinhamento de conteúdo dos programas de *compliance*/integridade nas organizações pesquisadas, com nível de detalhamento em menor ou maior grau. Em geral, todas as seis organizações pesquisadas trazem referência à Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/13) (BRASIL, 2013) ou a programas anticorrupção.

Na página na internet, a Vale traz a sua estrutura de governança destacando a existência de uma diretoria de *compliance*, criada em 2020, e que está ligada ao Conselho de Administração. Essa Diretoria é responsável pelo canal de denúncias, Auditoria e a área de Integridade. Informa ter um Programa Global Anticorrupção que abrange o Código de Conduta, a Política Global Anticorrupção e o Manual Global Anticorrupção.

A Votorantim informa no seu sítio que adotou o programa de *compliance* desde 2013 e que adota sete pilares no seu programa, são eles:

O cumprimento de Leis e Regulamentos e dos compromissos assumidos nos Contratos e Acordos assinados; A obtenção das Licenças, Autorizações e Certificações necessárias para nossas operações; A qualidade e a veracidade de todos os Relatórios Externos que emitimos, e o compromisso de toda a Votorantim a Defesa da Concorrência/Antitruste, a Prevenção à Fraudes e à Corrupção (VOTORANTIM, 2020).

A Petrobrás destaca que seus mecanismos de *compliance* são aperfeiçoados constantemente, mas não foi localizado a frequência e nem a data de implantação do programa de *compliance*. Explica que seu programa é composto de três pilares: prevenção, detecção e correção. Frisa a existência de códigos de conduta ética, de conduta

concorrencial e código de boas práticas. Em arremate, traz no seu programa a proposta de *agentes de compliance*. A empresa afirma que

Adicionalmente à estrutura responsável pelas ações de conformidade, contamos com cerca de 100 profissionais, de várias unidades organizacionais, que atuam como Agentes de Compliance Petrobras e têm o compromisso de serem disseminadores da cultura de conformidade, incentivando discussões que incluem o desdobramento de orientações quanto à observância às leis e normas internas, especialmente àquelas relacionadas ao combate à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro. Tais profissionais também auxiliam na identificação de riscos e de melhorias nos mecanismos de prevenção e detecção de desvios de conduta (PETROBRÁS, 2020).

O Banco do Brasil (2020) estruturou o seu programa de integridade em sete dimensões, são elas: políticas e diretrizes; ambiente de governança e gestão; gestão do risco de integridade; transparência e comunicação; treinamento e capacitação; monitoramento; e gestão de incidentes. O BB não traz explicitado no seu site a data de criação do seu programa de integridade.

A Controladoria Geral da União (CGU, 2020), por meio da Portaria nº 750, de 20 de abril de 2016, apresenta uma matriz detalhada da Comunicação do Programa de Integridade da CGU. O seu Programa de Integridade é baseado em 4 pilares: Comprometimento e Apoio da Alta Administração; Unidade Responsável pela Implementação do Programa de Integridade; Gerenciamento de Riscos à Integridade; e, Estratégias de Monitoramento. Em diferentes pesquisas, artigos científicos e monografias, assim como no próprio programa do Banco do Brasil, o programa da CGU é citado como referência.

O Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) instituiu o seu plano de integridade em 2019 e tem 4 eixos: Comprometimento e Apoio da Alta Administração; Unidade Responsável; Análise, Avaliação e Gestão dos Riscos; e Monitoramento e Atualização. O MJSP também adota a lógica de ter *agentes de integridade* na organização, assim como a Petrobrás, para ajudar a evitar os casos de fraude e corrupção de forma perene e a implementar as ações de integridade na organização (BRASIL, 2019).

3.2 Análise de estrutura e conteúdo comuns de Códigos de Conduta/Ética

De forma complementar, foi avaliado o conteúdo dos códigos de conduta e ética da mesma amostra de seis organizações que foi utilizada para a análise da existência do programa de *compliance/integridade*.

No quadro 2 criado pela pesquisadora, a definição da estrutura mínima identificada nos códigos de conduta partiu de um levantamento feito nos existentes, nas premissas que norteiam a construção de um código de conduta e valeu-se de pesquisa em sítios sobre os códigos de conduta e manuais de procedimentos disponíveis e adotados por organizações públicas, mistas e privadas.

Contribuiu também para a elaboração do quadro a experiência profissional da pesquisadora nas organizações onde trabalhou e onde havia código de conduta e ética, implantado ou em implantação. Nessas organizações a pesquisadora teve a oportunidade de participar na implantação e/ou divulgação dos códigos, enquanto profissional de Comunicação (Ex.: Vale, Equatorial e Poder Judiciário).

O código de conduta é um elemento importante da pesquisa, onde partiu-se da hipótese deste servir de mecanismo para a construção de maior engajamento e adesão aos valores da empresa, por meio de uma proposta colaborativa. Interessa destacar que na pesquisa foi sondada a percepção favorável ou não à hipótese do código representar um alicerce, que orienta as ações dos empregados e oferece um norteamento de boas práticas e atitudes.

Outro ponto que importa destacar sobre os códigos de conduta é que a sua existência pode servir de parâmetro avaliativo e qualitativo da saudabilidade das organizações, a exemplo do InfoMoney, site especializado em investimentos e mercado financeiro. A existência e a transparência dos códigos de ética e de conduta influenciam a composição e *ranking* da nota das organizações listadas e avaliadas pelo Infomoney e tem impacto no mercado. Trazendo para a prática, no critério qualitativo de governança corporativa das organizações de capital aberto, um dos quatro critérios usados na metodologia do InfoMoney, que subcontrata o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmecc), é a existência e a transparência dos códigos de ética e conduta, onde os seguintes aspectos são avaliados:

1. Código de Ética e Conduta ou outro(s) documento(s) formalizado(s) que estabelece(m) os padrões de conduta e ética esperados de todos os empregados e administradores da empresa (PJ).
 - 1.1. A PJ exhibe publicamente Código de Ética e Conduta, ou documento equivalente, disponível em português?
 - 1.2. Em relação ao conteúdo, o documento apresentado: a) Inclui expressamente a ética e/ou a integridade entre os princípios ou valores da PJ? b) Está alinhado com as especificidades da PJ, como áreas de atuação e grau de interação com a administração pública? c) Está alinhado com a legislação anticorrupção brasileira, contendo vedações expressas à prática de corrupção e outros atos lesivos à administração pública? d) Indica expressamente a existência de área responsável para dirimir dúvidas sobre sua aplicação?

1.3. Em relação à acessibilidade, o documento apresentado: a) Está escrito ou possui uma versão em fácil compreensão didática, com exemplos, desenhos, gravuras, casos, histórias etc.?

1.4. Sobre a aplicação do Código de Ética e Conduta ou documento equivalente a terceiros (código específico para terceiros, por exemplo), como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados: a) O código proíbe expressamente a prática de corrupção e outros atos lesivos à administração pública por parte dos terceiros? b) A PJ solicita que os terceiros declarem expressamente estarem cientes da existência desse documento? [...] (INFOMONEY, 2020).

O fato de o código integrar a avaliação das empresas de capital aberto certamente contribui para o maior leque de opções de empresas que informam ter código e que poderiam ser avaliadas na amostra da iniciativa privada. De outra sorte, essa não é a mesma realidade na iniciativa pública, a partir das pesquisas realizadas. A menor quantidade de opções encontrada nos sítios de busca em relação a grandes organizações públicas que informem ter programas de *compliance*/integridade e códigos de conduta/ética limitou as escolhas na esfera de entes de direito público.

Quadro 2 – Conteúdo de Referência sobre Estrutura Comum do Código de Conduta / Ética

CÓDIGO DE CONDUTA / ÉTICA						
Estrutura comum dos códigos	Vale	Votorantim	Petrobrás	Banco do Brasil	CGU	MJSP
Princípios fundamentais e gerais (Ex.: importância do código, mensagem da direção, a quem se aplica...)	X	X	X	X	X	X
Princípios éticos (Ex.: valores, não discriminação, dir. humanos, ...)	X	X	X	X	X	X
Princípios de conduta (Ex.: mídias sociais, conflitos de interesses, brindes, assédio, sigilo da informação, hospitalidade, recursos e ativos, confidencialidade, propriedade intelectual...)	X	X	X	X	X	
Relacionamentos (Ex.: empregados, clientes, concorrentes, fornecedores, investidores e acionistas, setor público, mídia, sindicatos, ...)	X	X	X	X		
Ações institucionais (Ex.: patrocínios, doações, meio ambiente, representação, combate à corrupção, ...)	X	X	X	X		
Canais de denúncia (Ex.: recebe opiniões, críticas, reclamações e denúncias de todos)	X	X	X	X	X	X
Consequências das violações e medidas disciplinares	X	X	X	X	X	X
Anuência ou ciência/termo de compromisso por meio de assinatura do documento	X	X			X	

Fonte: A autora (2020).

No Código de Conduta da Vale (2020), adotado a época da pesquisa, são trazidos esclarecimentos gerais da conduta esperada. Além disso, em alguns capítulos o item “entenda melhor” explica de forma mais detida a compreensão de algumas palavras e comportamentos esperados. Traz linguagem direta, de fácil entendimento e diagramação com imagens e ilustrações.

O Código de Conduta da Votorantim (2020) traz uma linguagem direta e de fácil entendimento, trazendo 3 (três) seções elucidativas e didáticas nos capítulos: o que a empresa espera de você; exemplos; e o saiba mais. O código é atualizado a cada dois anos, com treinamento anual dos empregados, sendo a última versão aprovada pela Diretoria Executiva da organização em 27/05/2020. A empresa adota a iniciativa, de acordo com o seu código, de ter agentes de integridade nas suas unidades. Dos códigos analisados, é o que apresenta mais informações e conteúdo elucidativos, com exemplos e linguagem acessível.

O Código de Conduta Ética da Petrobrás (2020) traz informações sobre a sua aplicação, valores da organização, compromissos e deveres. A última atualização verificada é de 20 de maio de 2020 e traz a informação de que a aprovação do seu conteúdo é feita diretamente pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

O Código de Ética e Normas de Conduta do Banco do Brasil (2020) traz a mensagem do Presidente e do Conselho, sendo a versão utilizada nesta pesquisa revisada em março de 2017. Traz informações sobre seus valores, missão e a quem se destina. Separa em capítulos o que se refere ao Código de Ética e à Norma de Conduta. Aborda orientações para os seus públicos de interesse interno e externo na parte referente ao Código de Ética. Já a Norma de Conduta traz os aspectos gerais, conflitos de interesses, dentre outros. No mais, traz informações sobre dúvidas, denúncias e descumprimento do código. Utiliza linguagem formal e normativa.

O Código de Conduta Profissional do Servidor da CGU foi aprovado pela Portaria CGU n. 2.425, de 21 de novembro de 2009, e traz os princípios, condutas e proibições. Traz menção de que as infrações e denúncias são apuradas pela Comissão de Ética da CGU. Possui linguagem mais formal e normativa (CGU, 2020).

O Código de Ética do Ministério da Justiça foi lançado em 2006. Informa na sua introdução que o Código foi construído de forma ampla com a participação de toda a força de trabalho do MJSP, tanto pela intranet, quanto por oficinas presenciais. Traz disposições gerais, princípios fundamentais, deveres, vedações, disposições finais e Perguntas e Respostas (BRASIL, 2019). Apesar de ter linguagem formal, faz uso de ilustrações para dar maior leveza ao conteúdo.

3.3 Questionário teste

O questionário teste foi aplicado no período de 12 a 22 de novembro de 2020 ao grupo de WhatsApp DICI_Think Tank (104 participantes, com a pesquisadora). Responderam 46 participantes, aproximadamente 45% do total do grupo.

O grupo foi escolhido de forma intencional, por abrigar profissionais diversos, em tempo de experiência e cargo que ocupam, o que agrega visões múltiplas. No convite feito ao grupo de profissionais, pelo WhatsApp, foi explicado o objetivo da pesquisa teste e solicitada a participação.

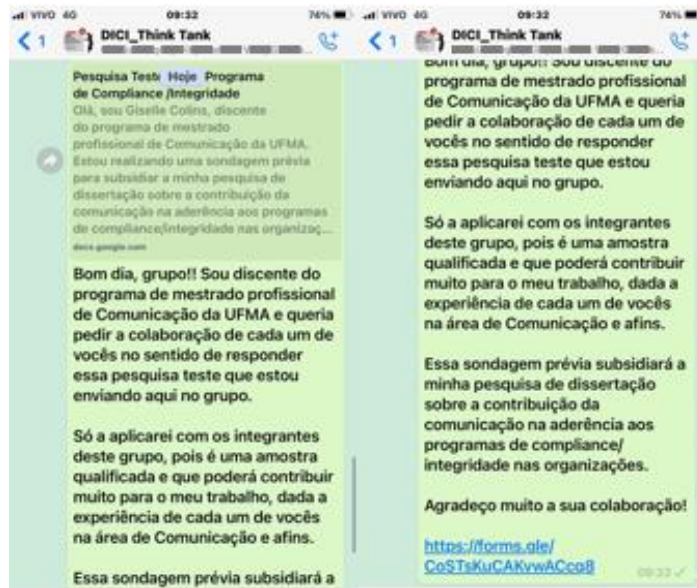
As 20 perguntas foram elaboradas pela pesquisadora para subsidiar o trabalho e oportunizar o cruzamento de dados e informações, como um roteiro e retrato inicial do conhecimento de atores relevantes, no caso profissionais da área de Comunicação, sobre *compliance* e estruturas de comunicação nas organizações, com o intuito de entender a percepção sobre o programa de *compliance*/integridade e sobre os códigos de ética e conduta.

Figura 1 - Caracterização dos profissionais que integram o grupo de WhatsApp e participaram da Pesquisa Teste (104 participantes)



Fonte: Captura de tela realizada pela autora - WhatsApp (nov/2020).

Figura 2 - Convite para responder à Pesquisa Teste



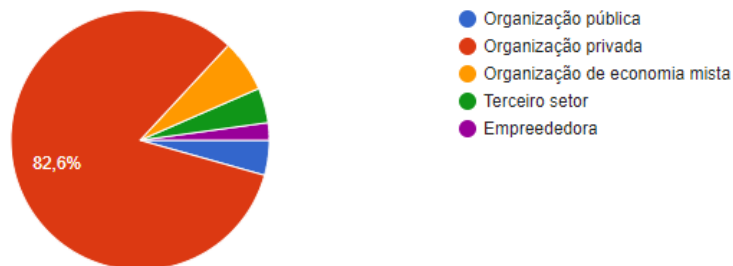
Fonte: Captura de tela realizada pela autora - WhatsApp (nov/2020).

Na primeira pergunta da pesquisa teste procurou-se identificar o perfil em termos de organizações, sendo a grande maioria dos respondentes pertencentes a organizações privadas (82,6%), 6,6% a organizações de economia mista, 4,3% a organizações públicas, 4,3% no terceiro setor e 2,2% empreendedor.

Figura 3 - Questão 1 - Sobre o setor que os respondentes trabalham

1 – Atualmente você trabalha em:

46 respostas



Fonte: A autora (2020).

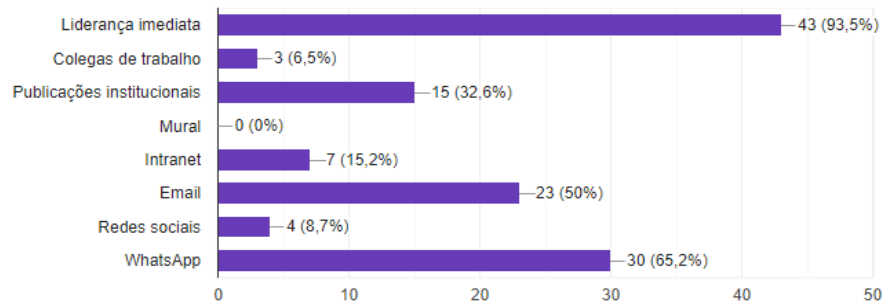
Para entender a forma como esse público prefere receber informações das ações da organização na qual trabalham, foi feita uma questão de escolha de até 3 opções entre as 8 elencadas. As 3 opções mais escolhidas foram: liderança imediata (43), seguido de WhatsApp (30) e email (23). Nesse caso infere-se a importância que a liderança e seu exemplo podem

gerar para uma maior adesão e engajamento aos conteúdos trabalhados pela organização. A ferramenta de WhatsApp destaca-se como meio de acesso tecnológico preferencial.

Figura 4 - Questão 2 - Sobre a preferência no recebimento de informações da organização

2 – Como você prefere receber informações sobre as ações da sua organização (marque até 3 opções)?

46 respostas



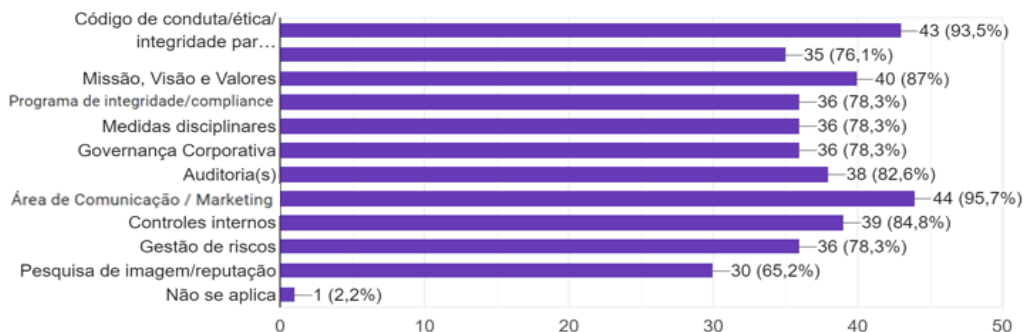
Fonte: A autora (2020).

Na questão 3 foi solicitado que os respondentes marcassem todas as opções, dentre as elencadas, que estivessem disponíveis na organização que trabalham. A área de comunicação está presente na maioria das organizações (44 dos 46 respondentes) e 43 dos 46 afirmam trabalhar em organizações que possuem código de conduta/ética. Esse dado é importante para a fase de aprofundamento do entendimento da ferramenta (Código de Conduta Colaborativo-CCC).

Figura 5 - Questão 3 - As opções disponíveis na organização

3 – Assinale todas as opções disponíveis na sua empresa:

46 respostas



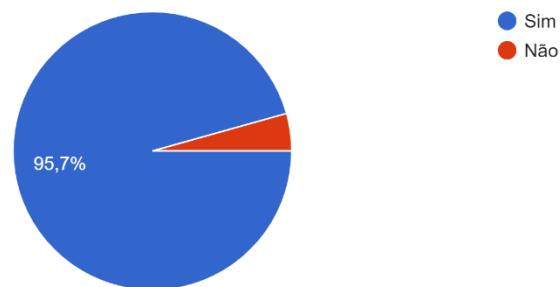
Fonte: A autora (2020).

44 (95,7%) dos 46 respondentes assinalaram na questão 4 que sabem o que é o programa de *compliance*/integridade e na questão 5, 34 dos 46 participantes têm um programa

de integridade/*compliance* implantado na organização onde trabalham. Na questão 6, a maioria desses 36 (78,3%) respondentes considera que o programa de integridade/*compliance* é eficiente e perceptível no dia a dia da organização.

Figura 6 - Questão 4 - Conhecimento sobre o programa de *compliance*/ integridade

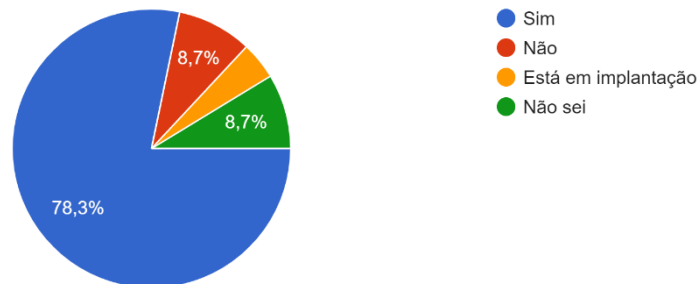
4 - Você sabe o que é programa de *compliance*/integridade?
46 respostas



Fonte: A autora (2020).

Figura 7 - Questão 5 - Existência do programa de *compliance*/integridade

5 - A empresa onde você trabalha tem um programa de integridade/*compliance*?
46 respostas



Fonte: A autora (2020).

Na questão 6, que aborda a percepção e a eficiência do programa de integridade/*compliance* no dia a dia da organização, a maior parte dos comentários (12) declara ser perceptível a presença do programa de *compliance*.

Dentre os comentários que declaram ser perceptível e eficiente no dia a dia da organização, destacam-se as seguintes justificativas: por ser um dos valores da empresa; pelo fato da empresa possuir programa de agentes da integridade; porque a pessoa observa a relevância e efetividade na condução dos processos e iniciativas da organização; por ter regras

burocráticas que impedem desvios, mas também por ter ações corretivas quando há um flagrante não cumprimento; porque a organização tem procedimentos bem consolidados e comunicação alinhada; porque a organização tem treinamentos anuais e obrigatórios, em todos os países onde a empresa atua e ninguém pode se abster de fazer o treinamento, inclusive os terceiros que ficam nas instalações da organização.

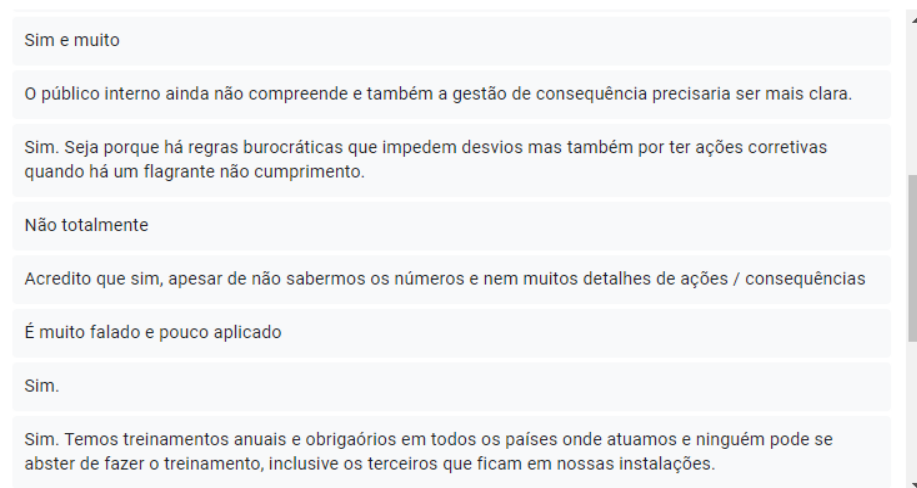
Já os que disseram não achar ser eficiente ou perceptível no dia a dia, as justificativas foram: por achar que tem oportunidade de ser mais perceptível; porque o público interno ainda não compreende e também a gestão de consequência precisaria ser mais clara; outros afirmam que a empresa tem, mas que não sabem os números e nem muitos detalhes de ações/consequências ou que o programa ainda está se consolidando.

Inferre-se do exposto acima que mesmo das pessoas que afirmam conhecer e ser perceptível o programa, as respostas trazidas têm uma descrição de caráter instrumental ou punitivo do programa, **não fazendo alusão nas palavras empregadas a algo que faça parte da cultura organizacional.**

Figura 8 - Questão 6 - Percepção sobre o programa de integridade/*compliance* ser eficiente e perceptível no dia a dia da organização

6 - Caso tenha respondido "sim" à questão anterior, você considera que o programa de integridade/*compliance* é eficiente e perceptível no dia a dia da organização?

36 respostas



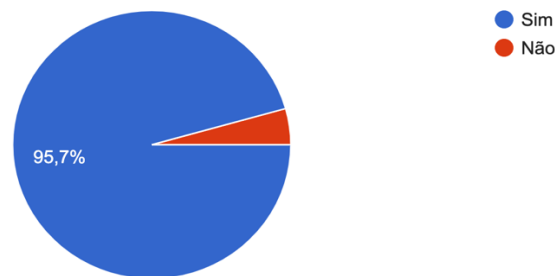
Fonte: A autora (2020).

Na questão 7, 44 dos 46 respondentes afirmam ter um setor de comunicação organizacional na empresa onde trabalham. Esse dado serve de subsídio para a inferência da contribuição da área de Comunicação, a ser cruzada com as repostas das questões anteriores 2, 3 e 5, já que a existência desse setor pode ou não contribuir para: a percepção da melhor

forma de receber as informações; para o conhecimento do que a empresa possui em termos de meios; e a própria divulgação da existência do programa de *compliance*.

Figura 9 - Questão 7 - Sobre a existência de setor de comunicação organizacional

7 - Sua organização possui um setor de comunicação organizacional?
46 respostas

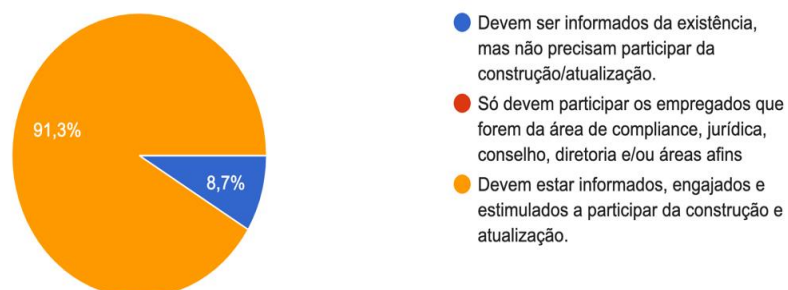


Fonte: A autora (2020).

Na questão 8, para tentar traçar um melhor entendimento da percepção do empregados sobre o modelo de construção de um código de conduta, foi perguntado qual deveria ser o nível de participação dos empregados no processo de construção do código de conduta/ética/integridade da organização. 42 (91,3%) dos 46 respondentes opinaram que a participação dos empregados na construção do código de conduta compreende os empregados estarem informados, engajados e estimulados a participar da construção e atualização. A partir deste resultado percebeu-se a necessidade de aprofundar e perceber melhor o nível do que seria essa participação no modelo a ser proposto.

Figura 10 - Questão 8 - Opinião sobre o nível de participação dos empregados na elaboração do código de conduta

8 - Na sua opinião, qual deveria ser o nível de participação dos empregados no processo de construção do código de conduta/ética/integridade da organização?
46 respostas



Fonte: A autora (2020).

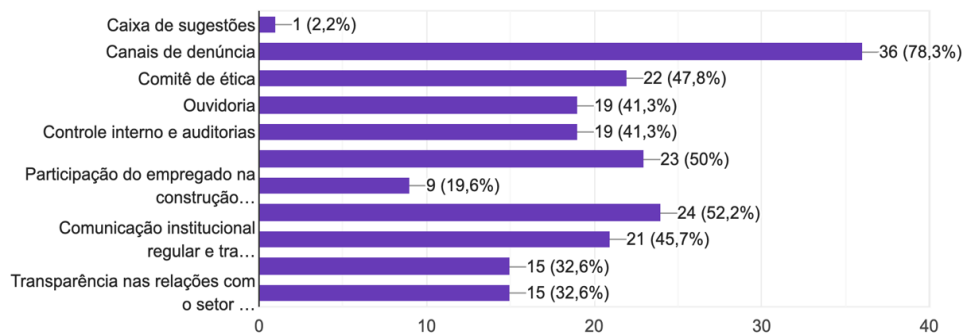
Na questão 9 percebe-se que mesmo a maioria manifestando a importância da participação do empregado na construção do código (91,3%), que normalmente traz o normativo e expectativa de conduta na organização, na hora de escolher as ferramentas e ações para as ações que estimulem a conformidade, a opção de participação do empregado cai para 19,6%, ficando a frente somente da caixa de sugestões (2,2%).

Nessa opção poderiam ser escolhidos até 3 itens, onde os mais votados foram: os canais de denúncias, medidas disciplinares e retorno sobre o encaminhamento, respectivamente. Pode-se inferir, a partir desse cenário, uma presença forte de um pensamento ainda voltado para o aspecto punitivo/disciplinar, ao invés do participativo.

Figura 11 - Questão 9 - Ferramentas/ações para estimular a conformidade e o combate à corrupção

9 – Quais os tipos de ações ou ferramentas que estimulam a conduta em conformidade e o combate à corrupção (marque até 3 opções)?

46 respostas



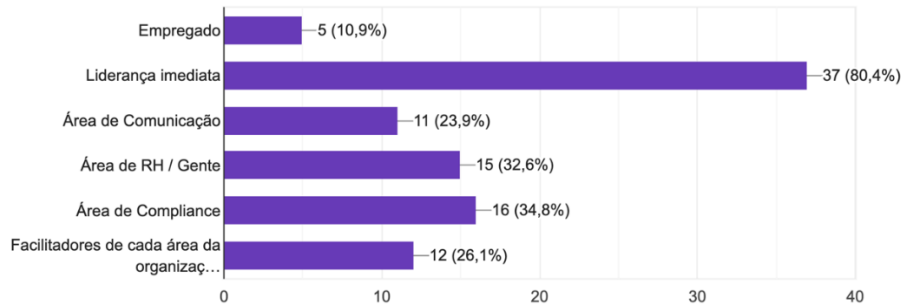
Fonte: A autora (2020).

Na questão 10 o papel da liderança é destacado, onde 37 dos 46 respondentes optaram pela figura do líder para o papel de informar, orientar e preparar as pessoas para a correta aplicação das políticas e das normas da organização. Esse *input* é importante para direcionar ações mais assertivas para a verificação da possibilidade da construção coletiva, já que a liderança imediata é percebida como principal fonte e possível articuladora de engajamento e participação.

Figura 12 - Questão 10 - Opinião sobre o responsável pela informação/orientação/preparação sobre aplicação de políticas e normas da organização

10- Na sua opinião, a quem cabe o papel de informar, orientar e preparar as pessoas sobre a correta aplicação das políticas e das normas da organização?

46 respostas



Fonte: A autora (2020).

Na questão 11 houve a intencionalidade de se fazer uma pergunta aberta para levantamento de subsídios da formatação do modelo colaborativo a ser proposto. Nesta questão, os respondentes falaram sobre os canais de denúncia que utilizariam, caso procedessem com a denúncia. A grande maioria citou Ouvidoria (12) como meio preferencial, seguido da liderança imediata (8) e do canal de denúncia (8), respectivamente.

Figura 13 - Questão 11 - Sobre a reação ao presenciar ou ficar sabendo de uma violação do Código

11 - Ao presenciar ou ficar sabendo de uma violação do código de conduta da sua organização, você denunciaria? Se sim, qual o canal de denúncia você utilizaria:

45 respostas

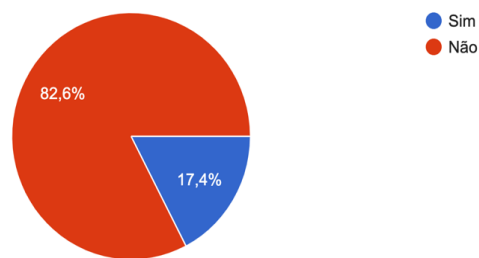


Fonte: A autora (2020).

Na questão 12 verificou-se que a maioria dos respondentes (38) acredita que não é possível flexibilizar em alguns casos o cumprimento do que está previsto no código de conduta.

Figura 14 - Questão 12 - Possibilidade do descumprimento do código de ética/conduta

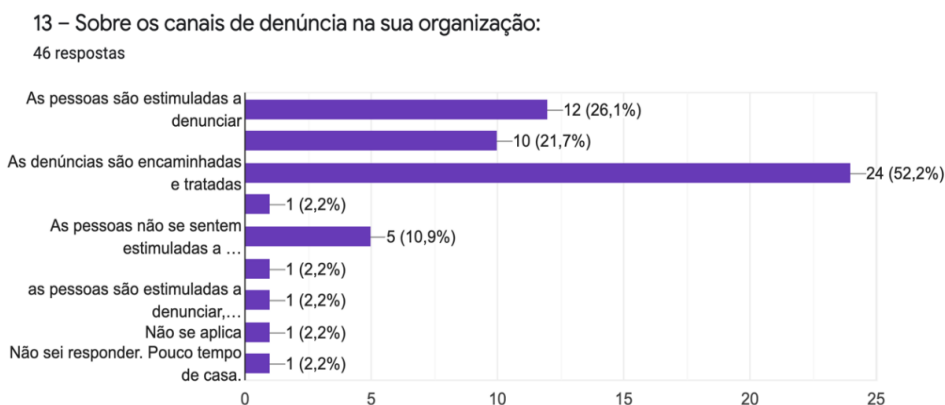
12 – Você acredita que é possível flexibilizar em alguns casos o cumprimento do que está previsto no código de conduta?
46 respostas



Fonte: A autora (2020).

Na questão 13, que trata dos canais de denúncia na sua organização, mais da metade dos respondentes (24) informa que as denúncias são encaminhadas e tratadas na organização onde trabalham. 10 respondentes manifestam que as pessoas, nas organizações onde trabalham, têm medo de retaliação ao denunciar.

Figura 15 - Questão 13 - Utilização dos canais de denúncia



Fonte: A autora (2020).

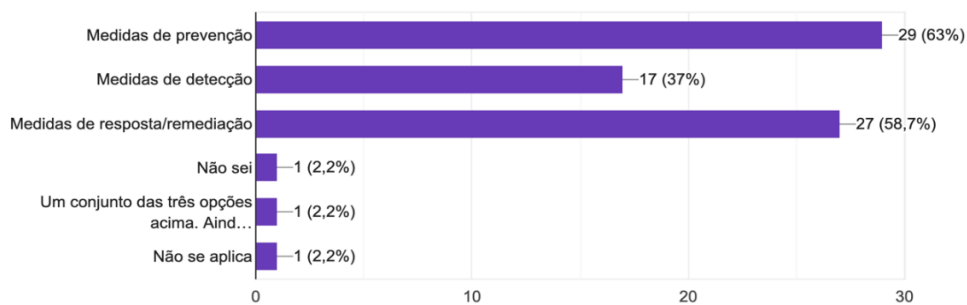
Quando perguntados na questão 14 se a organização onde trabalha adota medidas de prevenção, detecção, resposta e remediação de atos considerados como de não conformidade com as condutas esperadas e/ou aos preceitos éticos e de integridade, a maioria

dos respondentes destaca que as organizações adotam medidas de prevenção, seguido de medidas de remediação. A característica de serem medidas preventivas pode contribuir para um aprofundamento da questão do viés colaborativo como hipótese de forma preventiva de atuação.

Figura 16 - Questão 14 - Adoção de medidas em relação à violação do código de ética /conduta

14 – A organização onde você trabalha adota quais medidas em relação a atos de violação do código de conduta ou código equivalente?

46 respostas



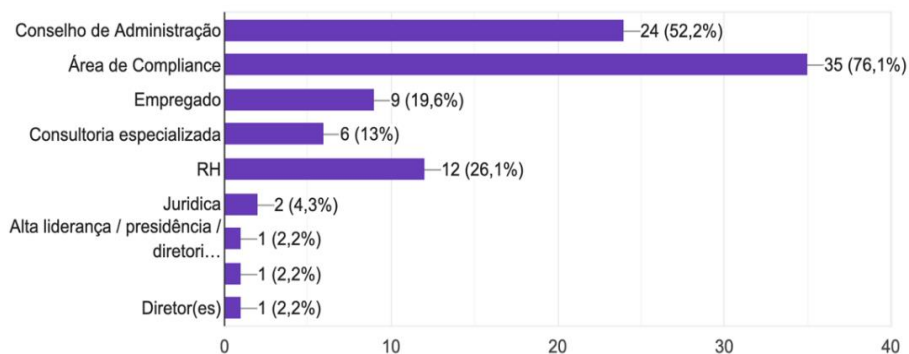
Fonte: A autora (2020).

Com relação à construção, aprovação e/ou atualizações do código de conduta, os participantes podiam escolher até duas opções sobre a questão de a quem cabia esse processo. A maioria escolheu a área de *compliance* seguido do Conselho de Administração. Apenas um respondente manifestou, na opção outros, a responsabilidade como sendo de um trabalho conjunto com escuta ativa dos envolvidos.

Figura 17 - Questão 15 - Responsável pela construção/aprovação/atualização do código de ética/conduta

15 - Na sua opinião, a construção, aprovação e/ou atualizações do código de conduta deveria(m) ser de responsabilidade do(a) (escolha até 2 opções):

46 respostas

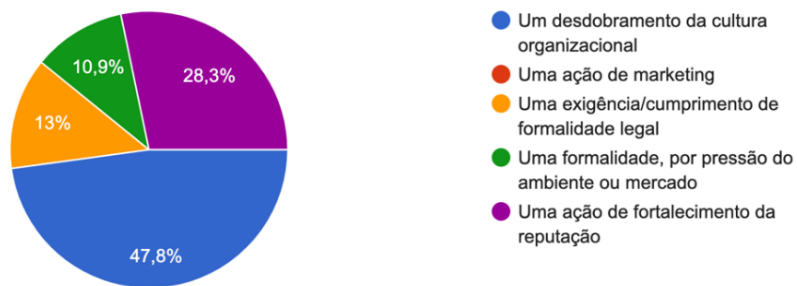


Fonte: A autora (2020).

Na questão 16, referente a motivação da organização em ter um código de conduta, quase metade dos respondentes (22) acredita que é um desdobramento da cultura organizacional, 13 acreditam ser uma ação de fortalecimento da reputação, 6 acreditam ser uma exigência/cumprimento de formalidade legal, 5 manifestam ser uma formalidade, por pressão do ambiente ou mercado. Nenhum dos respondentes acredita ser uma ação de marketing.

Figura 18 - Questão 16 - Natureza (razão de ser) do código de ética/conduta

16 - Você acredita que a iniciativa de ter um código de conduta por parte da empresa é principalmente:
46 respostas

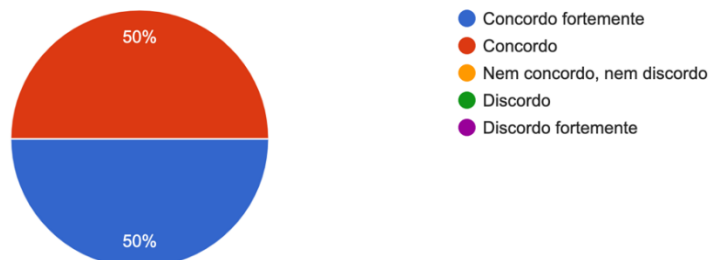


Fonte: A autora (2020).

Na questão 17 a maioria concorda (50%) ou concorda fortemente (50%) com a assertiva de que o código de conduta é um alicerce, que orienta as ações dos empregados e oferece um norteamento de boas práticas e atitudes.

Figura 19 - Questão 17 - Percepção sobre o papel do código de ética/conduta

17 – Com relação à afirmação a seguir responda: “O código de conduta é um alicerce que orienta as ações dos empregados e oferece um norteamento de boas práticas e atitudes”:
46 respostas



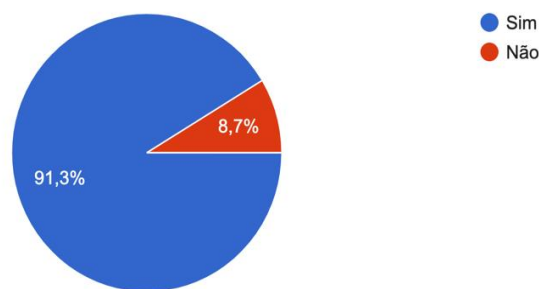
Fonte: A autora (2020).

Mesmo a maioria tendo respondido na questão 15 que a elaboração do código de conduta cabia preferencialmente a área de *compliance* e ao conselho de administração, por exemplo, 42 respondentes (91,3%) da questão 18 acreditam ser possível a construção de um modelo de referência de código de conduta organizacional de forma participativa/colaborativa.

Figura 20 - Questão 18 - Modelo colaborativo de código de ética/conduta

18- Você acredita que é possível a construção de um modelo de referência de código de conduta organizacional de forma participativa/colaborativa?

46 respostas



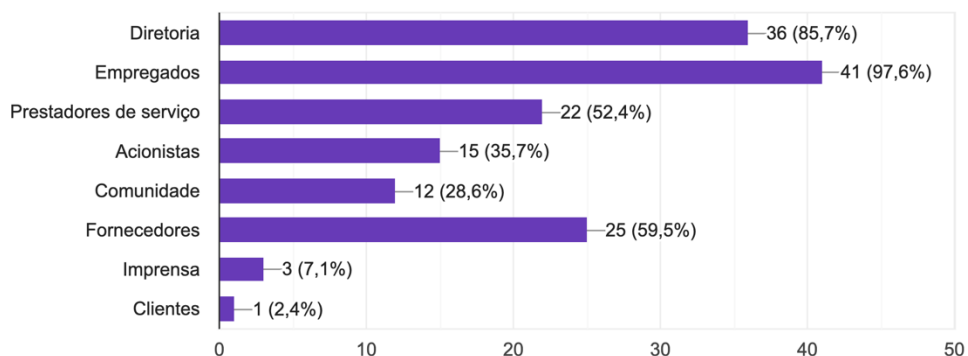
Fonte: A autora (2020).

Na questão 19, 42 respondentes que disseram acreditar ser possível a construção de um modelo de referência de código de conduta organizacional de forma participativa/colaborativa na questão anterior, manifestaram que os empregados, a Diretoria e os fornecedores, respectivamente seriam o público preferencial dessa construção conjunta.

Figura 21 - Questão 19 - Quem deveria participar na construção do código de ética/conduta

19 - Caso tenha respondido "sim" à questão anterior, quais públicos você avalia que devem participar:

42 respostas



Fonte: A autora (2020).

A questão 20 era opcional e teve um papel complementar, solicitando aos participantes da pesquisa que fizessem comentários finais sobre a inter-relação do programa de *compliance* com a comunicação.

Figura 22 - Questão 20 - Comentários sobre a inter-relação do programa de *compliance* com a comunicação

20 – Comentários finais sobre a inter-relação entre programas de integridade/compliance e comunicação:

24 respostas

Estou respondendo a esta pesquisa enquanto participo de uma Roda de Conversa sobre Compliance. Vejo que é um tema cada vez mais relevante na organização e positivo por ser uma ação em parceria com a Comunicação

Necessária pra tornar acessível e clara as políticas de integridade da empresa

A área de comunicação tem importante papel no suporte a construção de um programa de compliance e oferece um ferramental de suporte para sua divulgação. Entretanto, não pode ser direcionado somente a ela, a responsabilidade pelo entendimento e domínio dos empregados sobre esse conteúdo. A diretoria e liderança imediata tem papel fundamental e decisivo no sucesso da estratégia.

Comunicação, RH e Compliance precisam estar juntos o tempo todo promovendo, não só o entendimento, mas principalmente o engajamento dos funcionários com a pauta integridade

Divulgar maciçamente para esclarecer a importância

Importante retratar na Comunicação a relação entre os valores da empresa e as ações na prática contidas no Código de Ética, mostrando exemplos

Fonte: A autora (2020).

Outros comentários feitos na questão 20 foram:

- ✓ Defendo que o programa de integridade não pode ser percebido como uma polícia interna dentro da organização para que não seja um inibidor da participação.
- ✓ A Comunicação é ator importante no processo de escuta e elaboração dos programas além de ajudar na divulgação e engajamento dos empregados.
- ✓ Embora o código de conduta seja uma "atribuição" da área de compliance, é muito importante o envolvimento da área de comunicação no processo de construção (e, acima de tudo, na comunicação, no cascadeamento do documento).
- ✓ Há uma estreita relação entre essas questões/áreas sobretudo porque [sic] ambas constroem, refletem a cultura e interferem no engajamento dos públicos envolvidos.
- ✓ Por ter que abordar questões jurídicas e regulatórias e corresponder à visão [sic] da alta liderança, a construção participativa do Código é difícil. Mas sua disseminação deve ser feita da forma mais dialógica e participativa possível.
- ✓ A comunicação deve ser apoiadora da divulgação.
- ✓ O *compliance* é um aliado da reputação e não um entrave ou burocracia.
- ✓ Estas respostas foram dadas com base na realidade de um cliente da consultoria, empresa multinacional com 8 mil empregados no Brasil. Atuamos diretamente no núcleo da temática aqui tratada.

- ✓ Sobre a pergunta se seria possível flexibilizar o código, respondi que SIM [sic] porque precisa ter um trabalho grande de educação e de evolução cultural nas empresas. As pessoas podem estar violando questões do código sem saber ou perceber. Claro que casos de desvios, corrupção e assédio são graves e sem possibilidade de se flexibilizar. Mas há questões de rotina que as pessoas precisam ser educadas e ter acesso às discussões. A diversidade é um destes temas, por exemplo. Estamos vivendo em uma época de profundas e rápidas transformações sociais e isto gera a necessidade de novas posturas, atenção e cuidado. Vou exemplificar, a questão de gênero e identidade de gênero e toda a importante discussão que isto envolve. Enquanto área de comunicação, por exemplo, podemos gerar uma percepção de discriminação nas pessoas ao usar apenas flexões simples de feminino e masculino em nossas comunicações. Se temos pessoas que não se identificam nem com o sexo feminino ou masculino, isto não deveria refletir na comunicação? Se nossos banheiros são divididos entre masculinos e femininos nos prédios corporativos? Outro ponto, são anos de uma cultura de discriminação racial que vivemos. É necessário zerar do vocabulário expressões muito arraigadas e que passam despercebidas muitas vezes. Será que acionar o programa de *compliance* e aplicar uma regra severa a um empregado seria o correto quando o fato é que ele usou uma expressão como "a coisa está preta" referindo-se a prazos? Ele realmente quis ofender alguém na sala? Se ele ofendeu, ele não poderia ser alertado pelos colegas sobre a questão e ali mesmo ter corrigido? É necessário criar uma investigação sobre o tema? Será que não temos que também estimular nestes programas de integridade o cuidado um com o outro e ajudar as pessoas? É só denunciar? Como fica o seu papel como empregado e como cidadão de ajudar os outros a evoluir e de ajudar neste processo de educação? Se programas de *compliance* forem entendidos apenas como um canal de denúncia, estamos simplesmente transferindo a sua responsabilidade como agente de mudança? Ou até pior usando o canal para forçar situações para queimar a carreira de alguém? Estamos vivendo um processo de maturação destes programas e uma avaliação de que existe também uma evolução da nossa sociedade que pode começar pelas empresas, mas não se restringe a ela.
- ✓ A Comunicação deve ajudar a construir e desdobrá-lo.
- ✓ São fundamentais para solidificar a cultura organizacional e a governança corporativa.
- ✓ A comunicação é importante para alavancar ou cristalizar a cultura de *Compliance* em todos os níveis organizacionais.
- ✓ Ambas as áreas precisam tá [sic] fortemente engajadas na disseminação das informações na organização, fortalecendo o programa internamente.

3.4 Inferências sobre os dados coletados

A partir dos dados obtidos, induz-se que existe a percepção de que a participação nos ambientes corporativos é algo importante, mas não há clareza de como essa participação pode se viabilizar. Por meio das respostas à pesquisa aplicada pela pesquisadora, os resultados evidenciaram a prevalência hierárquica com forte viés punitivo e não participativo.

Na questão 8, que trouxe o questionamento sobre o nível de participação dos empregados no processo de construção do código de conduta, a grande maioria (91,3%) entendeu que seria importante o empregado estar informado, engajado e estimulado a participar da construção e atualização do código.

Mas, em seguida, ao se avaliar quais as ferramentas e ações que estimulem a conformidade, a opção de participação do empregado é de apenas 19,6%, ficando a frente somente da caixa de sugestões (2,2%). Talvez porque não se perceba com clareza como a participação pode ser feita, quais as ferramentas de construção colaborativa adequadas e/ou por prevalecer o pensamento arraigado dos modelos tradicionais *top-down*. Hipoteticamente pode-se inferir que há espaço e dúvidas neste paradoxo entre a oportunidade e a realidade que se quer enfrentar: a participação plural e colaborativa.

Outro ponto de destaque é referente ao papel da liderança, onde 80,4% dos respondentes optaram pela figura do líder para o papel de informar, orientar e preparar as pessoas para a correta aplicação das políticas e das normas da organização. Esse fator é relevante para o direcionamento das ações, considerando que a liderança imediata é percebida como principal fonte e possível articuladora de engajamento e participação.

Ainda sobre a pesquisa, no tocante à construção, à aprovação e/ou atualizações do código de conduta, os participantes podiam escolher até duas opções sobre a questão de a quem cabia esse processo. A maioria escolheu a área de *compliance* seguido do Conselho de Administração. Apenas um respondente manifestou, na opção outros, a responsabilidade como sendo de um trabalho conjunto com escuta ativa dos envolvidos.

Percebe-se que os dados obtidos serviram para melhor delinear a problemática do trabalho. Há hipoteticamente pré-disposição à iniciativa da construção colaborativa e ao mesmo, na prática, não se vislumbra uma alternativa viável ao modelo de elaboração hierárquica quando da efetiva construção de um código de conduta real. Um contrassenso entre teoria e prática.

Com a proposta de modelo colaborativo, pretende-se adentrar na seara de possibilidades que o cenário possibilita. Parte-se da premissa de que existe alternativa entre a hierarquia e a anarquia, entre o controle centralizado excessivo (comum em muitas organizações) e o caos. É esse caminho de interseção que se busca com o modelo de código de conduta colaborativo, viabilizado e pavimentado pela inovação tecnológica que está à disposição da comunicação.

4 MODELO DE CÓDIGO DE CONDUTA COLABORATIVO

A sociedade contemporânea recebe diferentes denominações para tentar explicar ou justificar o momento que vive e os problemas que enfrenta. Han (2019) situa a sociedade como a da transparência, que expõe e publiciza a tudo e a todos (sociedade da intimidade), em que mais comunicação e circulação de informação não necessariamente trazem luz ou transparência ao mundo.

Assim as coisas se tornam transparentes (sociedade positiva) quando

[...] eliminam de si toda a negatividade, quando se tornam rasas e planas, quando se encaixam sem qualquer resistência ao curso raso do capital, da comunicação e da informação. As ações se tornam transparentes quando se transformam em operacionais, quando se subordinam a um processo passível de cálculo, governo e controle [...] (HAN, 2019, p. 10).

Na sociedade da intimidade, Han (2019) assevera que essa intimidade seria a “fórmula psicológica da transparência” onde a vida digital trouxe aceleração e outros fenômenos sociais, visto que “as mídias sociais e sites de busca constroem um espaço de proximidade absoluto em que se elimina o fora” (HAN, 2019, p. 81). Esse contexto faz aflorar as discussões sobre a cultura da exposição, do controle e da superficialidade das relações fundadas no autointeresse. Traz reflexões acerca da fragilidade ou superficialidade dessa transparência e dos interesses que as motiva.

É importante asseverar que uma pedra fundamental do presente trabalho é a vigilância de não incorrer no vício apontado por Han. Almeja-se, portanto, evitar que a abusividade na transparência fulmine a riqueza que a contribuição da diversidade pode oferecer.

Como visto, a pesquisa do referido autor versa sobre a problemática do entrelaçamento entre a intimidade (“o dentro”) e o mundo exterior (“o fora”) causado pela excesso de exigência da transparência no mundo contemporâneo ao ponto de liquidar as idiosincrasias.

Nesse sentido, individualidade implica em diferença e esta advém da esfera interna, inviolável e saudável que deve ser mantida. Entretanto, a sociedade positiva tende a padronizar o comportamento, pois uma vez que a intimidade é socializada/devassada, não há mais intimidade propriamente dita, eis que inexistente o sigilo da intimidade na sociedade da intimidade. Como se falar em intimidade se deixa de ter natureza íntima (sigilosa)? E como falar em individualidade se não houver mais intimidade preservada?

Noutras palavras, se todos sabem tudo de todos, o comportamento tende a se uniformizar e a diversidade pode desaparecer, causando prejuízos na construção colaborativa. Salienta-se que o objetivo não é meramente a reunião de muitas mãos de trabalho (abundância de recursos) e sim o salto qualitativo que a diversidade (respeito à intimidade/alteridade) podem conferir ao resultado final.

Nessa lógica, o trabalho colaborativo que se busca nessa pesquisa visa agregar diferentes visões de mundo e experiências para, na soma das individualidades, construir algo que reflita a variedade ínsita do público alvo. Assim, firme na ideia de que a legitimidade do produto final pressupõe respeito à diversidade, a construção participativa aqui proposta tem como requisito o respeito dos contrários no sentido de que as contribuições serão formal e materialmente consideradas.

Dito isso, na seara digital proliferaram aplicações práticas de modelos colaborativos em contraponto aos modelos clássicos, como uma alternativa viável para o maior engajamento em prol do bem comum. A origem desses modelos colaborativos remonta a Teoria dos Jogos, que teria seus primeiros estudos datando do século XVIII. Em 1913 ocorreu a publicação do primeiro teorema nessa área e em 1944, von Neumann e Oscar Morgenstern publicaram o livro *The Theory of Games and Economic Behaviour*.

Portanto, é mister buscar as teorias e os modelos existentes que podem contribuir para a dinâmica do trabalho colaborativo e para o entendimento de como as pessoas colaboram, do ponto de vista social e tecnológico.

Fuks *et al.* (2019) traz exemplo desses modelos, destacando a colaboração como algo mais amplo, exemplificando para isso o Modelo 3C que compreenderia as dimensões essenciais: comunicação, coordenação e cooperação. Nessa visão, a inter-relação desses 3 Cs contribuiria para que a colaboração, no sentido de trabalhar e agir em conjunto, ocorra de forma integrada e possa ser aplicada a qualquer universo colaborativo.

No modelo 3C, a comunicação atua de forma a permitir que o tornar comum aconteça; a cooperação ganha uma conotação mais de ação e espaço compartilhado; e a coordenação permite a sinergia de pessoas, recursos e tarefas. Destaca, porém, que a colaboração não seria o único modelo de trabalho adotado. Como exemplo traz o modelo C2 de “Comando e Controle”, que é empregado em organizações militares e também na linha de montagem industrial clássica do modelo fordista.

A problemática do modelo clássico *top-down*, baseado em hierarquia, recompensa e punição é que tal abordagem tem potencial limitado de crescimento e tendência à inflexão (BENKLER, 2011).

Hencsey *et al.* (2020, p. 52) corrobora esse raciocínio quando assevera que “sanções podem parecer momentaneamente efetivas, no entanto não se prestam a evitar novas ocorrências, não mudam o indivíduo nem a cultura corporativa”.

Torna-se necessário então uma disrupção com a abordagem de controle das pessoas, premiando aqueles que seguem as regras e sancionando os que as infringem, pois ao fim e ao cabo, por exemplo, o aumento de leis punitivas não diminui significativamente a ocorrência de crimes/ilícitos (ZAFFARONI, 2010), tampouco o monitoramento cerrado das atividades de empregados com recompensas e punições não aumenta de forma sustentável a produtividade.

A ideia é que a diretriz de progresso contínuo baseado no atendimento da agenda de interesses individuais é frágil, abrindo espaço para a construção de sistemas mais democráticos de interação social. As tendências na humanização das relações nas organizações sinalizam a necessidade de processos participativos de criação e narração. Nesse sentido,

[...] não precisamos de sistemas que vejam os indivíduos apenas pelas lentes do interesse próprio, possuindo apenas desejos e preferências. [...] Para motivar as pessoas, precisamos de sistemas que contem com engajamento, comunicação e um senso de propósito e identidade comuns. Em outras palavras, seria melhor para as organizações nos ajudar a envolver e abraçar nossos sentimentos colaborativos e generosos, em vez de presumir que somos movidos por interesses próprios. [...] há ambientes em que tentar combinar sistemas baseados no interesse próprio - como recompensas materiais ou punições - vai sair pela culatra e levar a menos produtividade do que uma abordagem orientada exclusivamente para motivações sociais (BENKLER, 2011, p. 14-15, tradução nossa)³.

Nessa ambiência, reforça-se a importância da cooperação, onde se destaca que

A cooperação azeita a máquina de concretização das coisas, e a partilha é capaz de compensar aquilo que acaso nos falte individualmente. A cooperação está embutida em nossos genes, mas não pode ficar presa a comportamentos rotineiros; precisa desenvolver-se e ser aprofundada. O que se aplica particularmente quando lidamos com pessoas diferentes de nós; com elas, a cooperação torna-se um grande esforço (SENNET, 2012, p. 9).

Vislumbra-se que propor um modelo colaborativo para um processo trabalhado numa lógica normativa e usualmente *top-down* não será tarefa simples, dada a variedade e a

³ [...] we don't need systems that see individuals solely through the lens of self-interest, possessing only desires and preferences. [...] To motivate people, we need systems that rely on engagement, communication, and a sense of common purpose and identity. In other words, organizations would be better off helping us to engage and embrace our collaborative, generous sentiments, rather than assuming we are driven by self-interest [...] there are settings where trying to combine systems based on self-interest – such as material rewards or punishment – will backfire and lead to less productivity than an approach oriented solely toward social motivations (BENKLER, 2011, p. 14-15).

multiplicidade de áreas e interesses envolvidos. Para Sennett (2012) a cooperação envolve articulação, abertura e equilíbrio de questões como a solidariedade, a competição e o ritual. E ressalta o quão frágil isso pode ser na nossa época em virtude do capitalismo moderno “que vive em desequilíbrio entre a competição e a cooperação, assim tornando a própria cooperação menos aberta, menos dialógica” (SENNETT, 2012, p. 159).

Como não há uma garantia de interesse, adesão ou participação para um modelo colaborativo funcionar, a comunicação funcionaria como o elo para a confiança que o processo de *compliance* precisa no dia a dia. Por isso é preciso dar ênfase no estabelecimento de estratégias efetivas e adoção de medidas proativas que estimulem a participação e a escuta, tendo a transparência, a confiança e a cultura organizacional como bases.

A adoção ao regramento torna-se consequência e não um fim em si mesmo. Essa viragem parte do componente humano e comportamental da estrutura organizacional alinhado à governança da empresa, aos valores e à gestão pelo exemplo, tendo a comunicação como meio para colmatar a lacuna entre a norma e a obrigação moral.

A confiança é uma palavra muito usada diariamente ainda que nem sempre se tenha a clareza, já que tem diversas concepções, algumas associadas à fé, à credibilidade, aos valores ou às crenças. Botsman (2017) define confiança como uma relação segura e uma capacidade única de lidar com o desconhecido, com a incerteza.

Há uma discussão na atualidade sobre vivermos ou não uma crise de confiança, por conta das incertezas, crises, infodemia, *fake news*, trazendo à luz o debate de que a confiança estaria na berlinda. Para Costa (2018, p. 105) “a confiança não pode ser pensada como algo pronto e acabado que se tem ou não; trata-se, na verdade, de uma experiência social que pode ser construída de diferentes formas”. Traz a proposta da confiança como elemento epistemológico da comunicação e “reguladora dos processos de vinculação social”. O processo comunicacional permeia, portanto, a construção desse mosaico comunicacional.

Ao formularmos uma indagação essencial sobre a comunicação (fora da concepção informacional, ancorada na sociologia), estamos partindo da relação ou do vínculo implicado nesse “com”, que assinala a divisão de um munus, uma tarefa ou uma dádiva originariamente feita por cada indivíduo a cada outro. Comunicar é a ação de sempre, infinitamente, instaurar o comum da comunidade, não como uma entidade agregada, mas como uma vinculação, portanto, como um nada constitutivo, pois o vínculo é sem substância física ou institucional, é pura abertura na linguagem (SODRÉ, 2014, p. 207-208).

Instaurar esse comum torna-se desafiador, já que as tecnologias digitais têm criado mecanismos que favorecem a conexão e a confiança entre pessoas, mas por vezes superficiais e passageiras.

Há inúmeros aplicativos e redes de relacionamento que interligam pessoas, empresas e ideias desconhecidas, a exemplo do *bla bla bla car* ou *Uber* (aplicativos de transporte). Essas mudanças e inovações possibilitam experiências que nos fazem lembrar que em um passado recente era normal a recomendação que se ouvia, desde criança, de que não se deveria entrar no carro de estranhos e que a realidade atual de uso de aplicativos como *Uber*, 99, dentre outros, tem permitido um outro olhar sobre a questão.

Giddens (1991, p. 86) assevera que a confiança envolve uma “mutualidade de experiência”, que é desenvolvida a partir das vivências. Mas uma nova forma de “economia da confiança” tem surgido, a exemplo do que Botsman (2017) chama de “voto de confiança”, que acontece quando arriscamos fazer algo novo ou diferente da forma como sempre fazíamos ou agíamos. Ela destaca o quanto a tecnologia está transformando os vínculos sociais e a confiança entre as pessoas e como a sociedade vem migrando da confiança institucional para a confiança distribuída entre as pessoas e de forma não linear.

Giddens (1991, p. 77) destaca que “a natureza das instituições modernas está profundamente ligada ao mecanismo da confiança em sistemas abstratos, especialmente confiança em sistemas peritos”.

O consumo colaborativo confere renda e poder às pessoas para realizarem conexões que podem ser significativas e que estão nos habilitando a redescobrir a humanidade que perdemos em algum lugar ao longo do caminho (BOTSMAN, 2017), associando-se a mercados como o *Airbnb* e programando o nosso mundo para compartilhar, trocar, alugar, permutar ou comercializar. E todo esse avanço tecnológico melhora a eficiência e a liga social da confiança pode tornar o compartilhamento cada vez mais acessível, em que

[...] esses intercâmbios atuais entre desconhecidos estão gerando renda aos envolvidos, o que configura essas iniciativas como modelos de negócios rentáveis. Parece uma mistura de relações pessoais com práticas econômicas. Entretanto, é importante notar que não se trata de pensar como o mercado está ficando melhor ou como as pessoas podem ser generosas, mas de observar a emergência de singulares relações entre os sujeitos e tais modelos de negócios (COSTA, 2018, p. 10).

Confiança, colaboração e eficiência são ingredientes desse mercado, conectando estranhos dignos de confiança para criar mercados de toda espécie movidos por pessoas e mediados pela tecnologia. A confiança online está transformando a forma com que confiamos e colaboramos uns com os outros, para o bem ou para o mal, e é justamente essa ambiguidade e desequilíbrio da presença e do impacto das mídias sociais e tecnologias digitais que podem causar distúrbios e rupturas.

Os modelos colaborativos vêm sendo empregados em diferentes modalidades de negócios. Benkler (2011) destaca a dinâmica e a produção colaborativa como um modelo alternativo do século 21. Essa forma de colaboração na internet está criando um novo sistema econômico e de produção, mais eficiente que o capitalismo (REVISTA ÉPOCA, 2009).

O racional das construções colaborativas e compartilhadas possibilita a escuta e a produção coletiva de soluções para diferentes problemas ou situações.

Entretanto,

Não há dúvidas de que os seres humanos são, como os economistas dizem, fundamentalmente egoístas e de que perseguem seus interesses egoístas de maneira racional. Mas eles também têm um lado moral no qual sentem as obrigações para com os outros, um lado frequentemente em contradição com seus interesses egoístas (FUKUYAMA, 1996, p. 56).

Esse contraponto é importante para reforçar o papel da comunicação na disseminação da cultura que estimule posturas menos genuinamente egoístas e mais colaborativas.

A lógica da forma de trabalho colaborativo não nasceu com a internet, mas foi potencializada com o seu advento. Criado em 2001, o Wikipedia é um exemplo desta realidade, que representa uma construção coletiva e diária e que conta hoje com cerca de 130 mil colaboradores ativos (WIKIPEDIA, 2020b).

Outro exemplo é o caso da Constituição da Islândia. A crise econômica de 2008, motivada pela “bolha” imobiliária dos Estados Unidos e que trouxe reflexos no mundo, de um modo geral. Na Islândia essa crise trouxe repercussões internas e questionamentos sobre o sistema representativo do país. A população demandou mudanças e o caminho proposto foi a reformulação da constituição do país. Em 2011 iniciou-se um processo inovador de reformulação da constituição, baseado no princípio da transparência e da abertura à participação popular, sendo realizado de forma colaborativa, por meio do uso de tecnologias de massa pela internet (*crowdsourcing*). Uma das ações foi a criação de um Conselho Constitucional onde a população participava e contribuía com sugestões ao processo (CITIZENS.IS, 2020).

No processo de engajamento dos cidadãos islandeses foram utilizadas as redes sociais (*Facebook, Twitter*), *website*, emails, correspondências e participações presenciais também. A reformulação ainda está em trâmite de aprovação no Parlamento do país, o que mostra a complexidade e dificuldade do processo.

Essa experiência singular de construção de uma nova constituição na Islândia abre um debate importante sobre as possibilidades e repercussões que tecnologias digitais e ambientes colaborativos podem trazer às diferentes esferas, públicas ou privadas. Torna-se ainda mais emblemático quando se pensa em democratização atualmente, em que presume-se a máxima de ser um sistema exercido pelo povo e para o povo.

Em *Collaborative Society* (Sociedade Colaborativa), Jemielniak e Przegalinska (2020) trazem reflexões sobre o fenômeno social da colaboração e os impactos fomentados pelas tecnologias em diferentes áreas, para além do compartilhamento em si e no próprio sistema capitalista. Utopia, tendência, estratégia de marketing ou evolução, os autores enfatizam que não é só o resultado da ação colaborativa que interessa, mas também o resultado da ação em si que afeta a forma como nos desenvolvemos enquanto sociedade.

Trazendo-se para o foco da pesquisa, ao se propor a atualização colaborativa de um código de conduta, por meio de um processo dialógico participativo mediado pela comunicação e pela tecnologia digital, o caminho percorrido pressupõe uma quebra de paradigmas por envolver o que seria uma “ferramenta normativa”: o código de conduta.

Ética e conduta são temáticas que permeiam as organizações, dada a sua relevância na fundação dos seus valores e cultura, bem como são substrato de análise de pesquisas e de discussões acadêmicas. Esses conceitos são social e historicamente construídos e ganham matizes diferentes a partir da lente de cada pesquisador, ora tendendo mais para o aspecto social, comportamental ou psicológico, dentre outros.

Trazendo para a realidade do Brasil, como já fora mencionado anteriormente no primeiro capítulo, a temática ganha ainda mais holofote por conta de diversos escândalos de corrupção envolvendo organizações públicas e privadas.

Para Foucault (1984), um olhar sobre a questão quando se fala da ética nas organizações remete a códigos de ética e a formas de regulação de comportamentos, que seriam mais convergentes com o contexto moral ou com a moralidade dos comportamentos e condutas.

As organizações estão inseridas na sociedade, que é formada por pessoas, que podem ou não interagir entre si. Espera-se cada vez mais um comportamento ético das organizações não apenas resultante de uma exigência do mercado ou da mídia, mas como um comportamento espontâneo de quem as integra, que alie os interesses individuais, organizacionais e sociais (BONDARIK; PILATTI; FRANCISCO, 2006). Nesse sentido muitas empresas adotam códigos de conduta ou ética para orientar seus valores basilares e comportamentos esperados como forma de tangibilizar esses normativos.

Os programas de *compliance* ou integridade em sua maioria remetem a mecanismos de controle; de prestação de contas; de conformidade e adesão aos normativos e aos valores éticos e comportamentais esperados ou publicizados pela organização. Para Foucault (1984) há um jogo complexo de relações nesse entremeio de normas e valores, que possibilita aos sujeitos maneiras diversas de adesão ao compromisso ou escapatória a esses códigos morais.

Um outro olhar e alternativa sobre a perspectiva do programa de *compliance*, para além de uma relação entre cultura organizacional e cultura ética, com base no modelo de gestão e estrutura organizacional, pode ser a de que empresas com características marcadas por hierarquização e centralização tendem a ter uma orientação para conformidade e controle (*compliance-based*). Ao passo que aquelas que adotam uma gestão descentralizada, com foco em aprendizagem organizacional e participação, teriam uma cultura ética mais voltada para valores pessoais e foco na integridade (*values-based*) (CHERMAN; TOMEI, 2005, p. 3-11).

Na pesquisa, buscou-se o que seria um meio termo para a cultura organizacional, entre o *compliance-based* e o *values-based*, por meio de um modelo que seria *collaborative-based*, ou seja, por meio de um modelo colaborativo.

Como já apresentado no item 3.1, os códigos de conduta ou ética têm estrutura muitas vezes similares de conteúdo e usualmente são construções *top-down*, que passam por atualizações programadas para o cumprimento de regras pré-estabelecidas e pré-acordadas entre as partes envolvidas, mas não partem de premissas colaborativas desde a sua concepção.

As organizações precisam acompanhar o momento de disrupção dos modelos de governança que a tecnologia e os modelos colaborativos oportunizam. Nesse repensar os modelos *top-down* perdem força para dar espaço a processos dialógicos e participativos, mais voltados para o estabelecimento de troca e de vínculos de confiança ao invés da prática de somente controle e punição.

Essa mudança de lugar de fala onde antes preponderava a comunicação unidirecional dá espaço a um processo de comunicação multidirecional, com diferentes interlocutores e formas de interlocução, tirando a centralidade da comunicação de uma única área para o empoderamento de diferentes interlocutores.

Cabe destacar a reflexão e o contexto das organizações consideradas exponenciais onde a disrupção é a norma; onde a confiança sobrepõe-se ao controle e na qual o ambiente aberto e dialógico prepondera sobre o fechado (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015). Ao se pensar num produto de um código de conduta colaborativo, considera-se esse cenário complexo das organizações, que buscam esse entremeio para equilibrar suas necessidades

com os indivíduos que nelas trabalham numa sociedade acelerada, tecnológica, ambígua e em constante transformação.

E quando se pensa nas organizações, dentro de um mundo exponencial interessa compreender o impacto e a lógica da rapidez com que o contexto e as crenças que se têm tornam-se obsoletos de modo que a necessidade de constante atualização e inovação é um desafio, tanto do ponto de vista tecnológico quanto organizacional fechado (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015).

Nesse contexto, buscou-se propor um modelo de atualização do código de conduta que concilie a lógica de comunicação à da gestão do programa de *compliance* de forma colaborativa, continuada e interacional, que será explicado a seguir.

4.1 Estruturação do Produto

Como produto, tem-se a proposta de modelo de construção e atualização colaborativa, com subprodutos e ações que nortearam o fluxo deste modelo. A partir da pesquisa teste inicial delineou-se a possibilidade de um modelo em que a atualização do conteúdo base do código seja fruto de um processo interacional, dialógico e colaborativo, fazendo surgir um produto que passa a ser dinâmico e vivo.

A fundação do trabalho seguiu a lógica de *crowdsourcing* (produção coletiva em larga escala viabilizada pelo uso de inovação tecnológica), mas que para sua validação e consolidação, visto que a natureza da proposta é de algo em constante atualização e com diversos atores contribuindo, propôs-se um núcleo de moderação para validação final do conteúdo com vistas a assegurar uma coordenação resolutiva do trabalho.

No case da Constituição Colaborativa da Islândia, foi realizado um processo de *crowdsourcing* com contribuição em massa, mas adotada a estrutura de validação final por meio de uma Comissão Institucional, formada por 25 representantes eleitos entre 500 candidatos da sociedade civil.

Na pesquisa teste realizada, 42 (91,3%) dos 46 respondentes sinalizaram que a participação dos empregados na construção do código de conduta corresponderia a um processo onde os empregados seriam informados, engajados e estimulados a participar da construção e atualização. De um modo geral, foi destacado na pesquisa a relevância da comunicação para as organizações, o processo de transformação da sociedade e o destaque para o fato de que programas de *compliance* não funcionariam apenas como um canal de

denúncia ou imposição de regramentos, sendo necessário um aprimoramento no processo de maturação destes programas.

Esses *inputs* subsidiaram a roteirização do modelo colaborativo de código e do índice para o conteúdo que este deverá abarcar, tendo também como contribuição o levantamento realizado previamente, disposto no capítulo 3 sobre a metodologia referente a estrutura de conteúdo comum dos códigos, de acordo com a amostra das seis empresas pesquisadas.

Rememore-se que os itens comuns foram elencados em 8 categorias: Princípios fundamentais e gerais; Princípios éticos; Princípios de conduta; Relacionamentos; Ações institucionais; Canais de denúncia; Consequências das violações e medidas disciplinares; Anuência ou ciência/termo de compromisso.

É necessário partir de um conteúdo mínimo para ser validado, ajustado e melhorado. Por pressupor um processo iterativo, não há que se falar de validação de um único protótipo, visto que o aprendizado vai aperfeiçoando a ferramenta e sua dinâmica de uso e atualização.

Vale destacar que no universo organizacional, muitas vezes informar apenas não é suficiente. As pessoas necessitam de uma “explicação da informação”, conversar e fazer perguntas para entenderem melhor. Por isso um subproduto com cases e perguntas baseadas em fatos vivenciados ajuda o entendimento, estimula a empatia e a sua adesão. Soma-se a isso, o papel da liderança, que de posse deste material, pode promover diálogos e reflexões sobre as informações.

Conforme apontado na questão 10 da pesquisa teste realizada, que consta no capítulo 3, o papel da liderança é destacado por 37 dos 46 respondentes. Enfatiza-se que o líder é percebido como o melhor canal de acesso à informação, orientação e preparação das pessoas para a correta aplicação das políticas e das normas da organização. Esse *input* é importante para o direcionamento de ações mais assertivas para o dia a dia organizacional nesse processo de construção coletiva, onde a liderança tem papel crítico para o seu êxito.

Feitas essas considerações, cabe destacar que durante a pesquisa verificou-se a existência de aplicações práticas de arquiteturas colaborativas baseadas em a) hierarquia com aprovação prévia (objeto de conteúdo rígido) e b) contribuição com saneamento/correção posterior (objeto de conteúdo flexível).

No modelo de objeto de conteúdo rígido existe um formalismo na alteração do produto. Tal procedimento formal é retratado pela presença de níveis hierárquicos de

aprovação das propostas de mudanças. Prima-se pela integridade e segurança do conteúdo em detrimento da celeridade na implementação das modificações.

De outra banda, no modelo de objeto de conteúdo flexível o ambiente é bem mais informal, vez que inexistente uma cadeia de aprovação prévia das propostas de mudanças. Com efeito, uma nova sugestão de inclusão/alteração no conteúdo feita por um colaborador reflete imediatamente no produto final. Perde-se, portanto, em integridade e segurança e ganha-se em agilidade nas transformações do objeto.

O Linux, sistema operacional para computadores baseado em software livre e alternativa a sistemas operacionais de código fechado como MS Windows ou macOs, é exemplo de materialização da primeira arquitetura (hierarquia com aprovação prévia).

Inicialmente é necessário esclarecer o conceito de software livre. O art. 2º, IX, da Portaria nº 46/2016 da Secretaria de Tecnologia da Informação do Governo Federal traz a seguinte definição:

IX - Software Livre: software que adota modelo de licenciamento livre, garantindo aos seus usuários as seguintes liberdades essenciais:

- a) liberdade nº 0: a liberdade para executar o programa, para qualquer propósito;
- b) liberdade nº 1: a liberdade de estudar como o programa funciona e adaptá-lo para as suas necessidades, sendo o acesso ao código-fonte um pré-requisito para esta liberdade;
- c) liberdade nº 2: a liberdade de redistribuir cópias de modo que você possa ajudar ao seu próximo; e
- d) liberdade nº 3: a liberdade de aperfeiçoar o programa e liberar os seus aperfeiçoamentos, de modo que toda a comunidade se beneficie, sendo o acesso ao código-fonte um pré-requisito para esta liberdade (BRASIL, 2016).

Noutras palavras, software livre alude à ideia de transparência e possibilidade de participação dos usuários em diversos níveis e de acordo com as suas capacidades.

Ainda sobre o tema, um ponto importante é distinguir “possibilidade de participação” de “efetiva participação”. A estratégia adotada pela comunidade de software livre perpassa por estimular a participação de todos, arrefecendo a noção de que apenas especialistas estão habilitados a colaborar.

Projetos de software livre mudaram o mundo do software. Por trás da execução de tais projetos estão pessoas que dedicam seu tempo para criar tecnologias abertas com as quais todos podem contribuir. Existe a falsa crença de que para participar desses projetos é essencial ser um grande programador ou ter muito tempo. Mas não. Não é um pré-requisito. A seguir, vamos falar sobre as diferentes formas de colaboração em um projeto de software livre. Mostraremos que apesar de os criadores de muitos projetos de software livre serem gênios na arte da programação, também podemos contribuir com nosso grão de areia de várias maneiras. Todos podem começar de algum lugar. (GENBETA, 2021, tradução nossa)⁴.

⁴ Los proyectos de software libre han cambiado el mundo del software. Detrás de la ejecución de tales proyectos se encuentran personas que dedican su tiempo a crear tecnologías abiertas en las que cualquiera puede

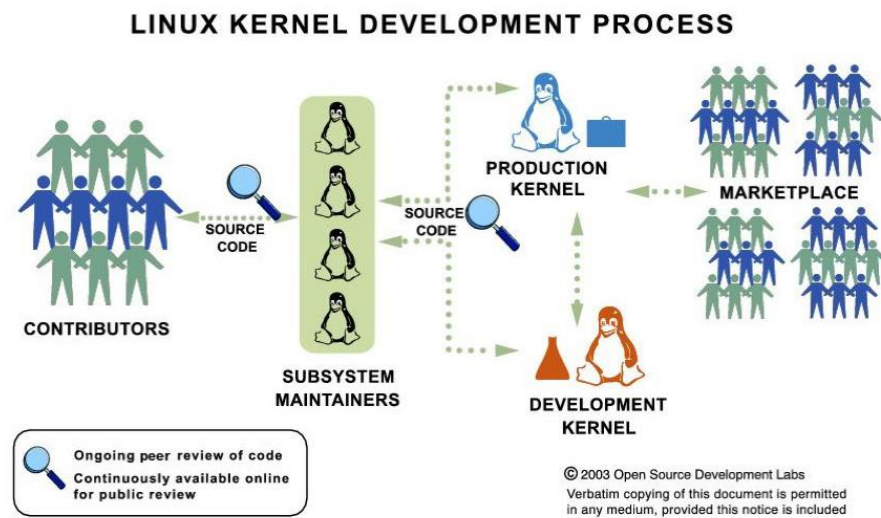
Parte-se, portanto, da premissa de que existem diferentes tipos de colaboradores (usuários, programadores iniciantes, programadores avançados etc.) e que todos são incentivados a colaborar em diversas formas como: reportando bugs/erros, corrigindo bugs/erros, produzindo documentação, testando código, produzindo samples (exemplos práticos de uso do código), submetendo novos trechos de códigos etc.

No mais, são adotadas estratégias intermediárias para uma gradual ambientação dos colaboradores, como inscrição em lista de emails, fóruns etc., no intuito de colocar os participantes a par das discussões atuais e posteriormente sentirem-se seguros e incentivados a adotar uma postura ativa de participação.

Considerando que o sistema operacional é a base de funcionamento do hardware do computador, tem-se que a exigência de distribuições ao mercado de versões do Linux minimamente estáveis (livre de *bugs* críticos) é o fundamento para níveis de aprovação das contribuições feitas ao código fonte do software (estrutura colaborativa hierárquica).

Os esquemas abaixo mostram a estrutura de desenvolvimento do Kernel (CHEHAB, 2014):

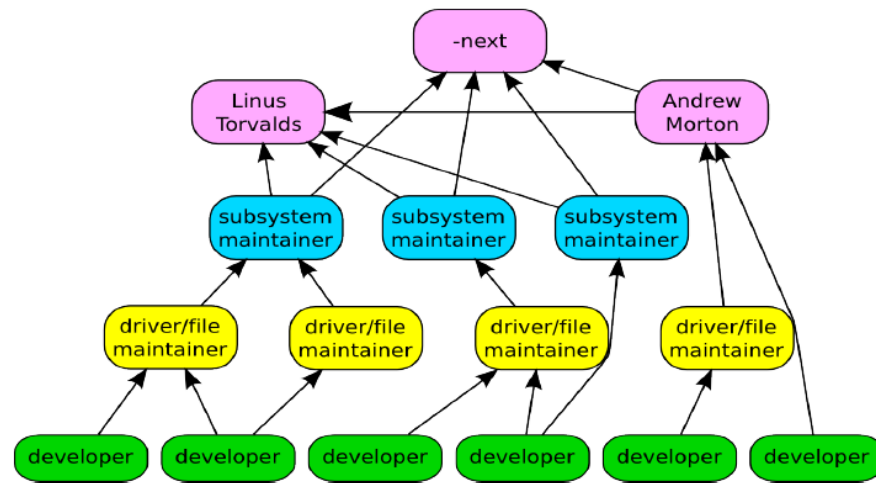
Figura 23 - Modelo de Desenvolvimento Kernel (2)



Fonte: Chehab (2014, p. 17).

contribuir. Hay una falsa creencia que para participar en estos proyectos es imprescindible ser un gran programador o tener mucho tiempo. Pero no. No es un requisito indispensable. A continuación, os vamos a contar las distintas formas de colaboración en un proyecto de software libre. Os demostraremos que a pesar de que los creadores de muchos proyectos de software libre son unos genios en el arte de la programación nosotros también podemos aportar nuestro granito de arena de formas variadas. Todo el mundo puede empezar por algún lugar. (GENBETA, 2021)

Figura 24 - Fluxo de submissão de trabalho - Kernel patch



Fonte: Chehab (2014, p. 21).

Depreende-se dos esquemas acima que os mantenedores (*maintainers*) de 1º nível coletam as contribuições dos desenvolvedores ao código fonte, fazem a revisão e submetem para apreciação e aprovação dos níveis de mantenedores superiores até os mantenedores principais (Linux Torvalds é o criador do Linux e Andrew Morton é um mantenedor líder). Apenas ao final da cadeia de aprovação é que é liberada uma nova *release* (versão estável do sistema operacional) ao mercado (CHEHAB, 2014).

No tocante à arquitetura de conteúdo flexível (saneamento posterior) tem-se a wiki, que é uma palavra havaiana que significa algo rápido, veloz. É uma ferramenta colaborativa organizada por hiperlinks que permite adicionar, modificar e remover conteúdo (SLITE, 2020).

De acordo com pesquisa e avaliação feita sobre o modelo wiki, nesta não há análise, moderação ou censura prévia. Uma vez feita a contribuição pelo colaborador, o novo conteúdo estará automaticamente disponível para “mercado” (colaboradores/usuários em geral).

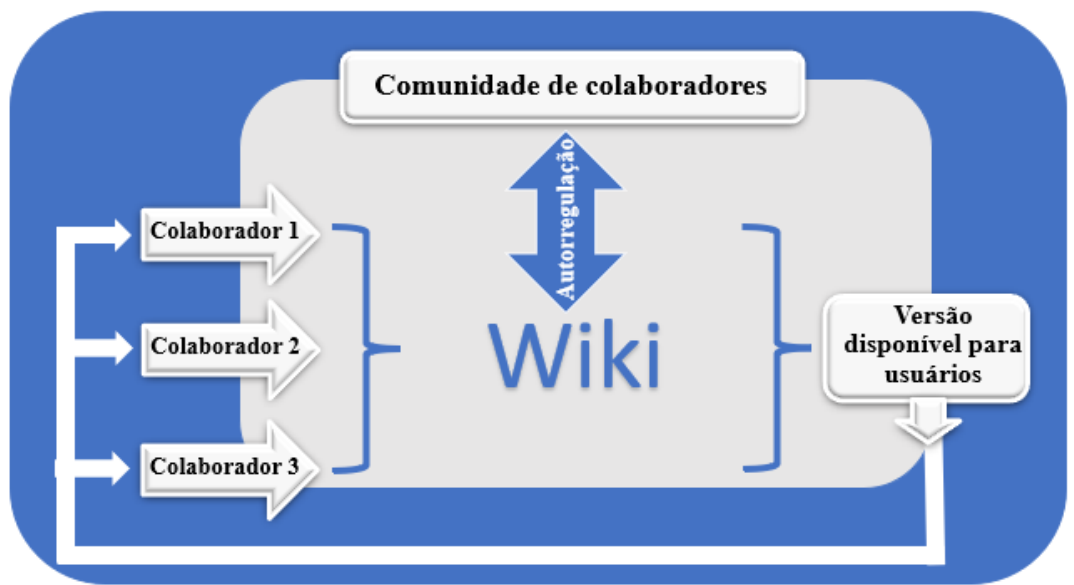
Ou seja, qualquer um pode, a qualquer tempo, acrescentar ou editar qualquer conteúdo. A correção de erros formais (equívocos gramaticais, erros de formatação etc.) e a fiscalização de atos de vandalismo (discursos de ódio, alteração maliciosa, remoções indevidas, etc.) fica a cargo da ação posterior de saneamento feita pela própria comunidade de colaboradores (HOWSTUFFWORKS, 2021).

Portanto, a sensação de falta de confiabilidade gerada pela ampla liberdade de interferências no conteúdo é mitigada pela autorregulação ativa. Dessa forma, assim que um novo conteúdo é disponibilizado, ferramentas informatizadas avisam a comunidade de

colaboradores que atestar, corrigirá ou removerá o novo conteúdo. Vislumbra-se então a possibilidade de uma ampla e democrática rede de colaboradores em sinergia viva e dinâmica de crescimento com a confiança pautada no mecanismo de correte endógena (o próprio sistema apara os erros gerados pelo modelo).

Desta forma, procurou-se exemplificar por meio da figura abaixo este ambiente de comunidade colaborativa, onde os colaboradores (1, 2 e/ou 3) fazem suas contribuições dentro do ambiente da wiki, passível de autorregulação por parte dos integrantes da comunidade e depois retornando aos colaboradores de origem, num processo que se retroalimenta.

Figura 25 - Modelo de Comunidade de Colaboração



Fonte: A autora (2021).

Essa engrenagem é uma realidade e tem um exemplo bem conhecido: a Wikipédia.

A Wikipédia é um projeto de enciclopédia colaborativa, universal e multilíngue estabelecido na internet sob o princípio wiki. Tem como propósito fornecer um conteúdo livre, objetivo e verificável, que todos possam editar e melhorar. O projeto é definido pelos princípios fundadores e o conteúdo é disponibilizado sob a licença Creative Commons BY-SA e pode ser reutilizado sob a mesma licença, desde que respeitando os termos de uso. Todos podem publicar conteúdo on-line desde que criem uma conta e sigam as regras básicas, como verificabilidade ou notoriedade.

Todos os editores da Wikipédia são voluntários e integram uma comunidade colaborativa, sem um líder, onde coordenam esforços em projetos temáticos e espaços de discussão. Dentre as várias páginas de ajuda à disposição, estão as que explicam como criar um artigo ou editar um artigo. Em caso de dúvidas, não hesite em perguntar. Debates e comentários sobre os artigos são bem-vindos. As páginas de discussão servem para centralizar reflexões e avaliações sobre como melhorar o conteúdo da Wikipédia (WIKIPÉDIA, 2021b, grifo nosso).

A Wikipédia é uma enciclopédia de conteúdo livre que qualquer pessoa pode editar. Todos os textos estão disponíveis nos termos da Atribuição-Compartilhamento pela mesma Licença 3.0 Unported (CC-BY-SA 3.0), mas grande parte do conteúdo também está disponível sob GNU Free Documentation License (GFDL). Estas licenças autorizam qualquer um a criar, copiar, modificar e distribuir o conteúdo da Wikipédia, à condição de conservar esta mesma licença em usos posteriores, assim como creditar os autores originais. As suas contribuições também não devem violar nenhum direito autoral (copyright), nem serem incompatíveis com o licenciamento da Wikipédia. **Como nenhum artigo possui dono e ninguém tem o controle de um artigo em particular, todo o conteúdo inserido na Wikipédia pode ser modificado e redistribuído sem aviso prévio por qualquer pessoa, inclusive de forma comercial** (WIKIPÉDIA, 2021a, grifo nosso).

A partir desses dois modelos (hierárquico/Linux e flexível/wiki) foram definidas as seguintes premissas para a arquitetura colaborativa do código de conduta proposta nesse trabalho de pesquisa:

- 1) Não precisa ser especialista no assunto para participar. Todos podem colaborar dentro de suas capacidades. Quanto mais interação com o modelo, mais capacitada a pessoa fica para interagir de forma ativa;
- 2) A participação pressupõe a criação de uma conta de usuário;
- 3) O código de conduta oficial necessita de liberação solene (aprovação formal) para garantir a segurança jurídica. Afinal empregador e empregado têm que saber a norma vigente ao tempo da ocorrência de um evento. E isso implica na existência de mecanismo que garanta com clareza o termo de início e de término da validade da norma.

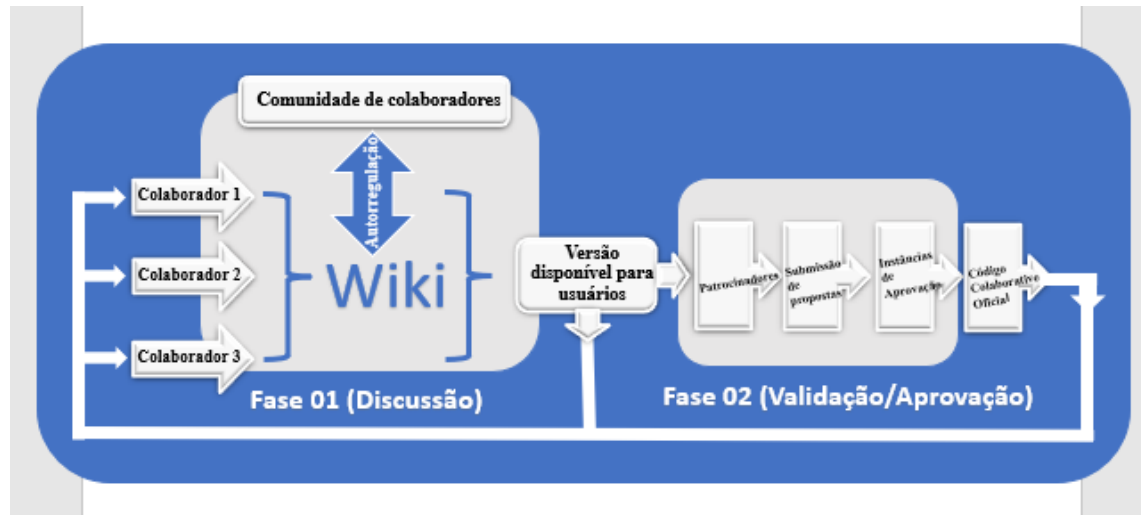
Dito isso, este trabalho propõe um modelo de construção colaborativa do código de conduta em duas fases.

A primeira fase é consubstanciada em livres debates, incluindo sugestões de inclusão/alteração/exclusão de normas, inclusão de dúvidas, respostas de dúvidas, inclusão de casos práticos de aplicação de regras do código de conduta (casos de uso) etc., tendo como base a estrutura de autorregulação da wiki. Frise-se que todos os integrantes do ecossistema corporativo interno são potenciais colaboradores (engenheiros, administradores, técnicos, servidores, diretores, gerentes, motoristas etc.). As formas de engajar este público para a adesão e contribuição serão exemplificadas no item 4.3 que versa sobre a profilaxia da comunicação.

A segunda fase, com inspiração no modelo de estrutura hierárquica, cuida da submissão de proposta formal de alteração no código de conduta, após a devida maturação de um tema específico que foi debatido pela comunidade de colaboradores na etapa wiki anterior. A formalização da proposta deve ser patrocinada por um grupo de colaboradores e,

repita-se, tem como base discussão previamente estabelecida e registrada na fase 1. A figura abaixo representa esse modelo de comunidade colaborativa mista.

Figura 26 - Modelo de Comunidade de Colaboração Mista



Fonte: A autora (2021).

Frise-se que a fase de debates (primeira fase) por si só tem potencial catalisador de divulgação/interpretação do código vigente.

Assim sendo, propôs-se o uso de uma ferramenta de construção colaborativa que utiliza um *mix*, com a lógica da wiki e do Linux, para possibilitar que usuários registrados possam adicionar, remover e editar conteúdos, permitindo essas contribuições e interações, mas tendo uma mediação que atualize e possibilite salvaguardar o conteúdo base do código de conduta.

4.2 Interface da comunicação com o modelo colaborativo

A partir do entendimento da mecânica operacional da ferramenta do modelo colaborativo, anteriormente exposto, parte-se para o entendimento prático de como se dará sua interface com a comunicação. A construção dos modelos do código de conduta segue usualmente, como já apresentado, um padrão comum. Parte de um alinhamento à ideologia corporativa (missão, visão e valores), princípios, diretrizes e políticas de cada organização. A exemplo do próprio *compliance*, como já exposto anteriormente, o código funciona como orientador da conduta esperada no dia a dia das relações com as partes interessadas (públicos de relacionamento), em especial os empregados e prestadores de serviços, que normalmente atendem mais aos interesses de salvaguarda organização.

Traz no seu escopo orientações e situações da postura esperada para um ambiente de negócios saudável, a partir da visão da empresa e em alguns casos, com consulta de sugestões, por meio de pesquisa, aos seus empregados de forma unilateral.

O escopo comum dos códigos traz temáticas alinhadas à ideologia corporativa e assuntos relacionados ao cotidiano na organização e suas relações, internas e externas, abordando dilemas éticos e relacionais, violações, gestão das violações e consequências e medidas disciplinares.

A comunicação permeia todo o processo de construção do código colaborativo, até a implantação, sendo incorporada ao processo ordinário do código de conduta como algo vivo e dinâmico para preenchimento da lacuna de legitimação e maior adesão. Não é, portanto, uma simples imposição da moral desejada pela empresa.

Soares e Del Gáudio (2017) propõem um modelo de gestão da comunicação com empregados que tem como um dos objetivos principais o aumento do engajamento no contexto das organizações. O modelo objetiva gerar alinhamento, ampliar conhecimento e maximizar o engajamento. No tocante ao aumento do nível de conhecimento e à aderência cultural, tem o processo de comunicação como caminho para a “formação e afiliação, fundamentados nos valores corporativos, nos princípios e nos códigos – expressos ou não – que uma determinada organização assume como válidos” (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p. 47). O modelo traz a estratégia organizacional e a cultura como balizadores para que a comunicação com os empregados se efetive tendo objetivos claros, estratégias e processos e retroalimentação por meio de avaliação e mensuração.

Para a proposta do modelo colaborativo, o *Ágora 2.0*, é mister um trabalho de comunicação que ajude a traduzir e conferir clareza ao objetivo principal de estimular a participação, colaboração e legitimidade ao código de conduta. Faz-se necessário a adoção de um planejamento de comunicação que contemple meios e ferramentas de comunicação como veículos internos disponíveis (informativos, intranet, grupos de whatsapp, email marketing, produção de vídeos, dentre outros), campanhas, pesquisas e evento de lançamento do projeto.

O código, se produzido de forma unilateral pode não conferir legitimidade e adesão. Afinal, de acordo com Zaffaroni (2010, p. 29), “a legalidade não proporciona legitimidade, por ficar pendente de um vazio que só a ficção pode preencher”. A comunicação traz o contexto balizador, transmutando essa “ficção” para a pauta e estabelecendo conexões para potencializar a participação. Para isso, lança mão de mecanismos e estratégias inerentes ao processo e ao dia a dia da organização.

A propositura de um caminho possível a ser seguido é abaixo exposta, não como uma receita pronta, mas como possibilidades a serem adaptadas à realidade e ao contexto de cada organização.

A lógica é trazer o empregado para participar de algo que ele vai usufruir e fazer parte, no caso o código de conduta, de forma efetiva e não ficcional, no seu dia a dia. Esse modelo proposto ao código pode ser aplicado ou replicado para outras situações ou procedimentos que a empresa precise lançar mão para engajamento genuíno, tendo a comunicação como parte de todas as etapas. Este processo pressupõe substancial e materialmente a participação para que haja uma coerência com as demais etapas do processo construtivo.

As organizações precisam aproximar o normativo e as políticas do seu público interno, os empregados, por meio de estratégias para atrair o interesse e engajar as pessoas a conhecer e fazer parte do processo. Isso compreende a anuência e o compromisso da alta direção da organização para que o processo seja possível e viável. Além dessa anuência e entendimento, é preciso lançar mão de uma estratégia de comunicação com etapas, processos e ações que possibilitem às pessoas ter contato com a proposta.

Benkler (2011), ao enumerar os ingredientes para um sistema cooperativo, ressalta a importância da comunicação. Afirmar que nada seria mais importante para este sistema que a comunicação entre os participantes, por gerar mais empatia, confiança e alcance de soluções superiores aos modelos de construção não participativos. Em arremate, defende ser esta a chave para o sucesso do modelo colaborativo.

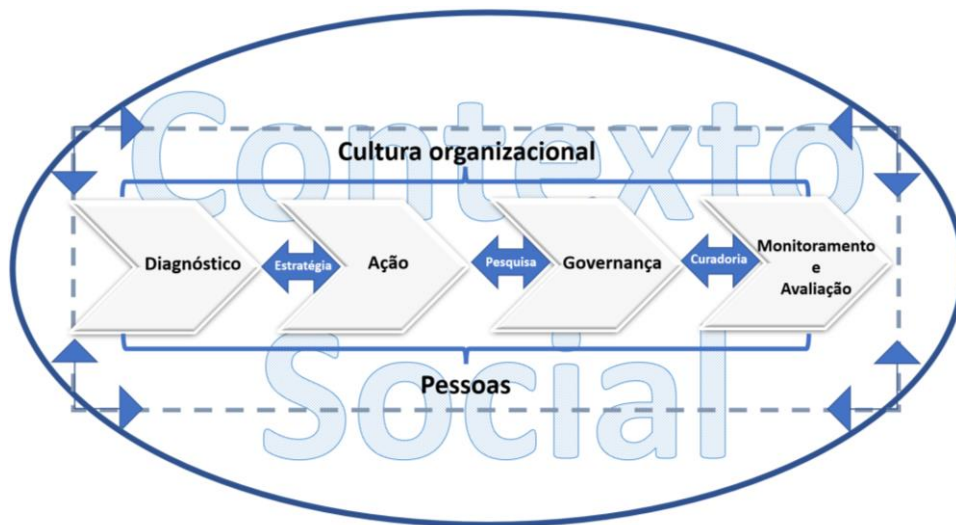
Para falar com os empregados, o tom de voz das divulgações e da campanha devem ser voltados para os valores da organização e o sentimento de pertencimento. E para tornar isso comum a todos, é preciso um objetivo claro, que norteie as ações, partindo de um conceito de que colaborar é transformar. Todas as ações propostas a seguir têm o objetivo de, além de divulgar a iniciativa, despertar o interesse para fazer parte desta Ágora colaborativa.

4.3 Profilaxia da comunicação: planejando e executando escolhas

Planejar pressupõe fazer escolhas. Quanto mais próximo e familiarizado com a realidade e o contexto organizacional a qual se está inserido, maiores as chances de êxito. Considerando os “achados” da pesquisa, já abordados anteriormente, propõe-se um modelo de gestão de comunicação, criado pela autora, conforme diagrama abaixo, considerando o contexto social na qual se está inserido. Dentro deste contexto, tem-se a cultura

organizacional e as pessoas, inseridas num processo categorizado em fases (diagnóstico, ação, governança, monitoramento e avaliação), que são intermediadas por conectores como: a estratégia, a pesquisa e a curadoria, que retroalimentam o processo num *continuum*. O modelo de gestão do produto é representado pela figura abaixo amplia o escopo da figura anterior (26), e traz o olhar de gestão da Comunicação para fazer o modelo colaborativo misto (Wiki/Linux) funcionar.

Figura 27 - Proposta de modelo de gestão de comunicação



Fonte: A autora (2021).

Caso a organização possua pesquisa de reputação, pesquisa de clima, planejamento estratégico e de longo prazo, dentre outras fontes, estas devem ser parte do processo de análise do contexto organizacional para subsidiar as estratégias e ações a serem empregadas. As ações abaixo elencadas podem ser aplicadas no todo ou em parte, a depender do estágio e realidade da organização.

4.3.1 Diagnóstico

- a) Aplicação de pesquisa interna online para avaliação do nível de conhecimento e entendimento sobre o código de conduta existente e sobre o que é um modelo colaborativo de participação, que servirá de subsídio para as ações iniciais e ações futuras;
- b) A partir do resultado desta pesquisa, propõe-se a criação de um FAQ (*Frequently Asked Questions*), com as perguntas e respostas mais frequentes,

trazendo as dúvidas ou necessidades de entendimento apontadas na pesquisa. Essa lista será alimentada com as contribuições dos participantes.

- c) Mapeamento das ferramentas internas de comunicação e participação (Ex: veículos internos, grupos de discussão, reuniões internas de gestão participativa, intranet, chats etc), disponíveis na organização para uso e divulgação do objetivo do modelo colaborativo;
- d) Benchmarking com empresas do segmento para avaliar iniciativas inovadoras de colaboração que estejam sendo aplicadas.

4.3.2 Ação

- a) Criação de comitês ou grupos de comunicação interna de empregados com papel de facilitadores para o entendimento do projeto, premissas, formas de participação e mitigação de resistência à adesão ao projeto.
- b) Mobilização das lideranças para entendimento da proposta e desdobramento do conteúdo do modelo. Prioriza-se assim o modelo de comunicação direta, olhos nos olhos, como um processo construtivo de estímulo à participação. Ressalte-se o papel estratégico da liderança no processo de engajamento para a ação.
- c) Criação de campanha de comunicação interna para entendimento e divulgação da proposta. Busca-se com isso que o modelo colaborativo possa ser percebido como framework de engajamento e participação. A clareza no entendimento do objetivo do modelo e como cada um pode participar, dentro de sua possibilidade, é essencial para a decisão de adesão continuada.
- d) Elaboração dos princípios e regras de convivência colaborativa para participação na ferramenta. Por ser um ambiente aberto, é fundamental o estabelecimento de orientadores para uma participação saudável e contributiva, prática adotada usual nestes ambientes. Afinal, contribuir com o Código de Conduta Colaborativo (CCC) será uma experiência dialógica na relação entre a organização e seu público interno (empregados e estagiários). Parte-se de alguns princípios gerais e basilares da relação para que se possa tirar o melhor proveito desta troca, o qual é esperado que todos sigam.

A ferramenta é um espaço de expressão que prima pelo respeito e engajamento genuíno dos participantes pela melhoria das relações e do ambiente de trabalho, em prol da

coletividade e não da individualidade. A clareza do que é a proposta do Código de Conduta Colaborativo, cujo escopo abrange os elementos principais que integram o conteúdo comum dos códigos de conduta, a exemplo do referencial trazido no capítulo 3 sobre a metodologia, em que fora pesquisado estruturas mínimas identificadas nos códigos de conduta, a partir de levantamento amostral realizado em sítios dos códigos de conduta existentes.

Sensatez e espírito colaborativo devem nortear as colocações, identificando a seção a qual a contribuição se refere e o que poderia ser repensado, revisto ou incluído. Por ser um espaço comum, o respeito às contribuições dos demais colaboradores deve prevalecer, pautando-se na ideia de que ideias e melhorias são bem-vindas de todos. Contudo, os discursos de ódio, ofensas pessoais e atentado aos bons costumes e à boa fé não devem ser tolerados.

Esse ponto é crítico, porque há riscos inerentes neste processo colaborativo e disruptivo, os chamados atos de “vandalismo” na página ou *edit wars* (guerras de edição), em geral relacionados a opiniões fortes, contra e a favor, sobre determinados temas ou seções de um código, a exemplo dos dilemas éticos ou gestão das consequências.

Outro aspecto importante a ressaltar, portanto, seria o que não é o CCC, para o entendimento de que não é uma discussão, por exemplo de cláusulas de trabalho ou acordo coletivo, que têm fórum específico e intermediado também por atores externos às organizações, como os sindicatos, tampouco espaço de feedback ou retaliação a pares ou líderes. O foco é a melhoria de processos e relações.

- e) Produção de material para divulgação sobre mitos e verdades do processo colaborativo e do perfil de quem pode participar, elucidando dúvidas sobre nível de conhecimento necessário para adesão ou contribuição.
- f) Criação de um Incidente de Resolução de Condutas Repetitivas (IRCR) para parametrizar e servir de referência de situações vivenciadas em diferentes empresas e as tratativas adotadas. Esse IRCR, proposto pela pesquisadora, é inspirado no modelo empregado no Direito, o Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR) que foi

uma das inovações processuais trazidas pelo novo Código de Processo Civil (Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015). Encontra-se regulamentado nos artigos 976 a 987 do CPC e tem como principal objetivo identificar processos que contenham a mesma questão de direito, para decisão conjunta (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS, 2015).

O levantamento do IRCR objetiva deixar claro a relação causa-consequência. Em geral será aplicado às condutas e violações que ocorrem com maior frequência e que geram

dúvidas a respeito das suas implicações. Será construído a partir de uma lista de categoria, tais como: denúncias de falsificações com e sem perda financeira; roubo ou furto; homofobia; direitos humanos; intolerância religiosa; assédio moral; assédio sexual; discriminação; conflito de interesses; gestão de pessoas; relação com terceiros; fraudes; dentre outros. E para cada situação repetitiva, lista-se tipos de consequências possíveis e passíveis de aplicação que vão desde mudança de processo ou área, encaminhamento terapêutico, feedback, desligamento, dentre outros. São casos de uso e situações de risco potencial de quebra do regramento previsto no código de conduta, com os apontados, por exemplo, no Código de Conduta da empresa Votorantim. Esse conteúdo objetiva estimular um processo reflexivo em que a pessoa possa perceber se a atitude dela ou do outro está de acordo com o código, políticas, valores e as leis vigentes, e assim tomar as decisões adequadas. Há situações que são difíceis de interpretar. Para isso exemplos, casos concretos e perguntas podem ajudar o processo de entendimento e aprendizado.

- g) Produção de vídeo tutorial explicando o uso da ferramenta e passo a passo de como contribuir.
- h) Divulgação da política de uso e regras de participação.
- i) Criação de chat de discussão sobre as contribuições e discussões dentro da própria ferramenta.

4.3.3 Governança

A mediação das regras de convivência, são balizadores importantes para otimizar a possibilidade de êxito e minimizar o impacto do vandalismo. Tendo como base as pesquisas realizadas nas ferramentas Wiki e Linux, propõe-se as regras abaixo:

- a) Compromisso com a verdade - por ser uma ferramenta de uso coletivo e colaborativo, a partir do Código de Conduta base, adotado pela organização, a premissa é contribuir para melhorar a proposta existente de forma ética e confiável.
- b) Utilização de linguagem clara, direta e respeitosa – a comunicação se efetiva com o entendimento da informação emitida pelo outro. Partindo deste pressuposto, a preferência é pelo emprego da linguagem simples, em ordem direta.

- c) Oportunidade – identificar temas e questões que podem ser melhoradas, exemplificadas ou reavaliadas por meio de sugestão, crítica, denúncia ou melhoria e, quando possível relatando exemplo.
- d) Participação – o CCC é uma ferramenta que parte da premissa de que a participação e a interação entre os participantes é a base para o exercício dialógico e de curadoria de conteúdo, onde contribuições, sugestões e críticas são bem-vindas, sem juízo de valor ou ofensas, ameaças ou difamações a quem as tenha emanado. E, em havendo dúvida, o colaborador pode conferir o FAQ ou os princípios e regras de convivência.
- e) Curadoria – o desafio de gerar uma comunicação mais assertiva, eficaz e estratégica frente a ampla gama de canais de informações a que todos têm acesso e em tempo real é uma realidade. E para termos mais do que informação, um engajamento de conteúdo, é necessário criar canais cada vez mais atrativos e que possibilitem a experiência colaborativa, a exemplo dos fóruns, emails, chats e listas de discussão.
- f) Comitê Gestor - ao comitê gestor do CCC é reservado o direito de excluir imediatamente qualquer publicação que não esteja aderente à regra de convivência ou atente contra a legislação vigente do país. Bem como, pode suspender ou remover um colaborador que viole as regras de convivência do CCC ou proceda com atitudes como: publicação de informações que possam incentivar atividades ou atitudes ilícitas; informações que violem direitos humanos, direito à privacidade, direitos de propriedade intelectual/autoral e legislações vigentes; publicação de spams ou materiais de natureza promocional ou comercial, sua ou de outrem.

4.3.4 Monitoramento e avaliação

Recomenda-se o monitoramento semanal do nível de adesão e contribuição nos primeiros 3 meses de implantação do projeto. Passado esse período, aplica-se pesquisa de percepção sobre a implantação do projeto e uso da ferramenta. Após a pesquisa deve ser feita a análise dos resultados, frente aos objetivos estabelecidos e os ajustes necessários. Decorridos 3 meses, o monitoramento passa a ser quinzenal. Passados 6 meses orienta-se que seja mensal, como acompanhamento de rotina.

Apesar do foco principal ser o empregado, a estratégia de Comunicação pode contemplar também a divulgação para o público externo, como formadores de opinião e imprensa, por meio de divulgação da ação nas redes sociais, criação de hot site com conteúdo do Projeto, releases para imprensa, webserie sobre modelo de colaboração e podcast sobre 4 temas norteadores: comunicação, *compliance*, modelos colaborativos e Código de Conduta.

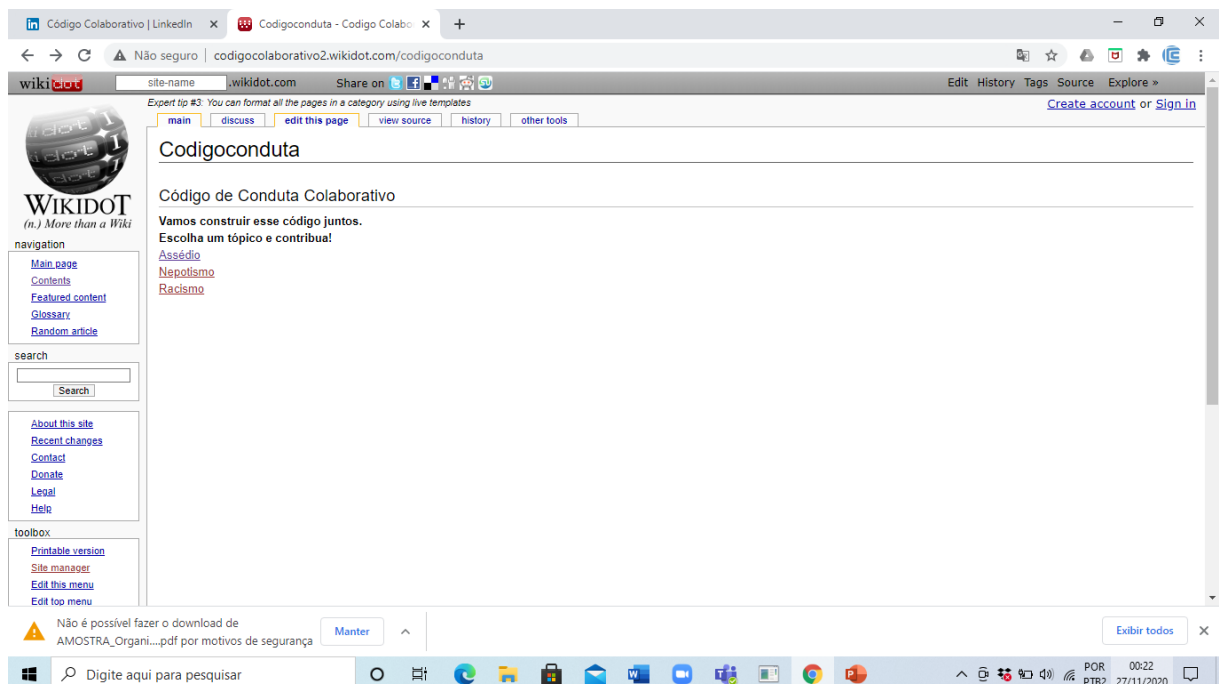
Para contribuir com a maior visibilidade do modelo proposto, a pesquisadora criou uma primeira versão de logomarca em formato jpeg para o Código Colaborativo de Conduta, que será utilizada nas peças de divulgação. Foi criada também uma página piloto do CCC pela ferramenta wiki.

Figura 28 - Logomarca Código Colaborativo de Conduta



Fonte: A autora (2021).

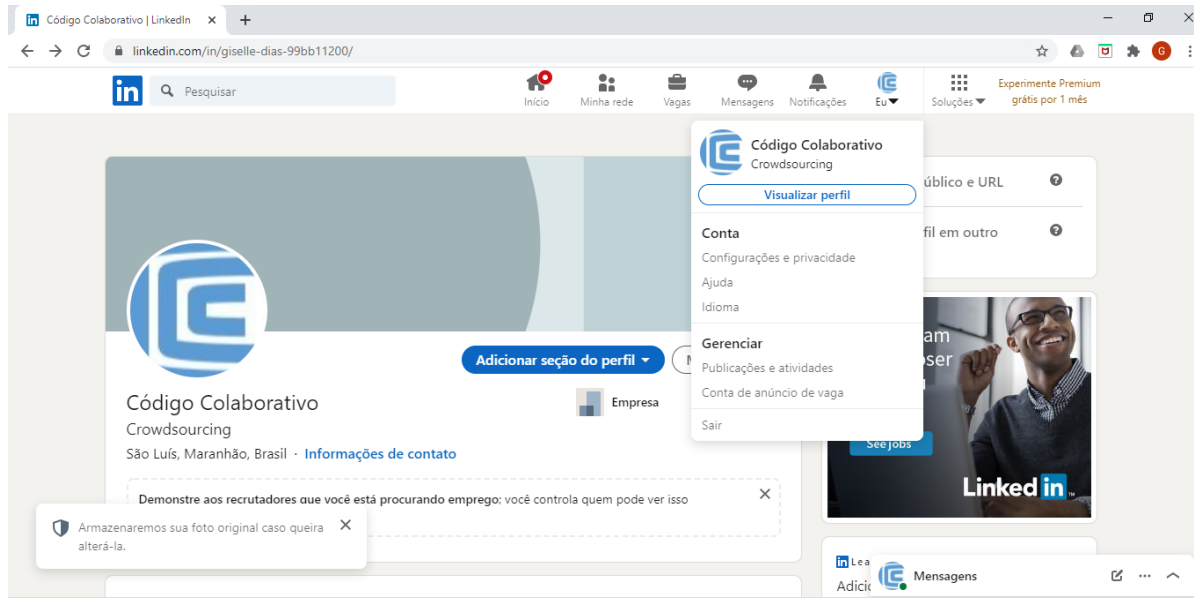
Figura 29 - Página Piloto - Wiki



Fonte: A autora (2021).

Pensando em atingir um público do mercado de trabalho profissional para colaborar no processo construtivo, foi criado um perfil no LinkedIn para divulgação da iniciativa, visto que o LinkedIn tem um forte alcance e está associado à proposta de desenvolvimento profissional.

Figura 30 - LinkedIn - Página Código Colaborativo



Fonte: LinkedIn.

Por fim, cabe ressaltar que, dado o prazo, o artefato proposto na conclusão do Mestrado é um modelo de atualização do código de conduta, com fluxos estabelecidos e subprodutos, que não será um produto acabado e sim um protótipo, que permite atualização e interação que é premissa do modelo colaborativo. A ideia é que seja dada continuidade à pesquisa, após a conclusão do Mestrado Profissional, para a implantação do modelo de código de conduta colaborativo, vislumbrando-se a aplicação prática, o que poderá envolver além do *crowdsourcing*, um *crowdfunding* para testagem e aplicações em organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a repensar a arquitetura pouco democrática como os códigos de conduta corporativos são elaborados, a fim de colmatar o *gap* (lacuna) de legitimidade que pode influenciar no nível de aderência ao cumprimento do normativo. Para isso foi apresentada a proposta de uma nova arquitetura baseada em modelos cooperativos, fruto de mapeamento e pesquisa.

Durante a pesquisa verificou-se que o modelo de construção de uma experiência nova envolve um grande aprendizado. Quando se pensa em conciliar o processo de comunicação, o programa de *compliance*, modelos colaborativos, organizações, plataformas tecnológicas e condutas, num processo dialógico em que a pessoa e sua adesão à proposta são o cerne da questão, o desafio torna-se ainda maior.

Salienta-se que só o fato de o código ter a legalidade corroborada pela área de *compliance* da organização, ou outra área responsável, não implica na sua legitimação por parte de quem se destina. Ou seja, a existência formal da norma não quer dizer que seja justa ou moralmente aceita pelo seu público-alvo. Para potencializar sua eficácia, aceitação e cumprimento, bem como reduzir barreiras ou resistências no cumprimento da mesma, é preciso preencher esse vazio de legitimação, papel esse que o processo colaborativo, se bem comunicado, pode servir como ponte entre a norma/legalidade e a legitimação/obrigação moral.

Entretanto, apenas o esforço cooperativo de construção por si só não vai internalizar a obrigação moral. O processo de comunicação, por meio de suas ferramentas e ações, pode preencher esse *gap* de adesão, para que seja internalizada como obrigação moral, passível de cumprimento pelo público alvo.

Para conciliar essas variáveis, o percurso percorrido foi de contextualizar a comunicação e o programa de *compliance*, trazendo-os para o ambiente da comunicação organizacional, quer seja pública ou privada, consubstanciado em dados obtidos por pesquisa qualitativa.

Ressalte-se que, de acordo com pesquisas realizadas em diferentes sítios da internet pela pesquisadora, de agosto de 2019 até dezembro de 2021, não foi encontrado nenhum estudo voltado para a construção de um modelo de código colaborativo de conduta e sim somente de leis, conteúdos gerais, produtos e constituições.

Na construção colaborativa do objeto desta pesquisa, é válida a alusão ao lançamento de versões de programas de software. Nesse sentido, não há que se falar numa

versão pronta, perfeita e acabada. Haverá sempre versões a serem aperfeiçoadas, discutidas, implementadas e publicizadas. Uma norma que esteja vigente nada mais é que uma versão em que sempre será possível aplicar melhorias.

Frise-se que quando se traz esta perspectiva de contribuição colaborativa, não há que se pensar num olhar ingênuo da organização ou das pessoas em si, visto que normativos, via de regra, são pensados em prol de um espectro maior de interesses e não de individualidades.

Além disso, inovações metodológicas e tecnológicas mudam a forma de se relacionar na vida e no trabalho. A lógica e a adoção de modelos colaborativos é um exemplo disso. Para além do pensar em uma forma de produção e consumo, essas práticas, estudos e pesquisas requerem entender melhor aspectos e vieses desse contexto, que têm trazido perspectivas de olhares diferentes sobre uma mesma situação.

No mais, não se desconsidere que o uso de formas colaborativas tem seus desafios na prática dentro das organizações. E, ainda que tenha sido realizada pesquisa amostral neste trabalho, suscita-se reflexões quando da tentativa concreta de implementação:

- a. Os empregados realmente estariam disponíveis a construir algo colaborativo?
- b. O que faria o empregado querer e participar de um meio colaborativo?
- c. Como as lideranças da empresa avaliam a adoção de um modelo colaborativo de participação?
- d. Como a área responsável pela gestão das pessoas e do *compliance*, com suas políticas, avalia o uso do modelo colaborativo na prática?

Em suma, a adoção de meios colaborativos de trabalho requer preparação, maturação e internalização no contexto dos valores da cultura organizacional.

Diante do exposto, a arquitetura de trabalho colaborativo proposta nesta pesquisa visa contribuir para futuros estudos sobre o tema que intentem a efetiva implantação de um modelo disruptivo de construção compartilhada que transborde a aplicação atrelada ao código de conduta, eis que se presume que o modelo proposto é aplicável a uma gama maior de possibilidades.

REFERÊNCIAS

- BACHELARD, Gaston. **A formação do espírito científico**. [S.l.]: Ed. Contraponto, 2011.
- BANCO DO BRASIL. **Código de conduta**. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/integridadebb.pdf>. Acesso em: 5 out. 2020.
- BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BENKLER, Yochai. **The Penguin and the leviathan: how cooperation triumphs over self-interest**. New York: Crown Business, 2011.
- BOBBIO, Norberto; MATEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 6. ed. Distrito Federal: UnB/Linha Gráfica, 1991.
- BONDARIK, R.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. Ética managerial: a ética nas organizações empresariais. **Journal Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 5, p. 69-75, 2006.
- BOTSMAN, Rachel. **Who Can You Trust? How Technology Brought Us Together and Why Might Drive Us**. [S.l.]: Public Affairs, 2017.
- BRAGA, José Luiz. A prática da pesquisa em Comunicação: abordagem metodológica como tomada de decisões. **Revista da Associação Nacional de Programas Pós-Graduação em Comunicação | E-compos**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 1-33, jan./abr. 2011.
- BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 mar. 2015. Disponível em: http://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2015/decreto/D8420.htm. Acesso em: 30 set. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 30 set. 2020.
- BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Plano de integridade MJSP**. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2019. Disponível em: <https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/integridade/anexos/plano-de-integridade-do-mj-sp.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.
- BRASIL. **Portaria nº 46, de 29 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a disponibilização de Software Público Brasileiro e dá outras providências. Brasília: Secretaria de Tecnologia e Informação, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/software-publico/portaria-46.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- CHEHAB, Mauro Carvalho. **How to Collaborate on Linux Kernel Development**. [S.l.]: Samsung Research Brazil, 2014. Disponível em:

http://events17.linuxfoundation.org/sites/events/files/slides/collab_linux_kernel_v2.pdf
Acesso em: 13 ago. 2020.

CHERMAN, Andréa; TOMEI, Patrícia Amélia. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais? **Rev. adm. contemp.**, v. 9, n. 3, p. 99-120, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000300006>. Acesso em: 20 out. 2020.

CITIZENS IS. **Icelandic Constitution Crowdsourcing**. Disponível em https://www.citizens.is/portfolio_page/icelandic-constitution-crowdsourcing. Acesso em: 10 out. 2020.

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

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade da CGU**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu>. Acesso em: 5 jan. 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas**. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 5 de jan. 2020.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos-Estrutura Integrada**. 2007. Disponível em: http://www.COSO.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf; Acesso em: 12 de out. 2020.

COSTA, Ramon Bezerra. **Economia da confiança: comunicação, tecnologia e vinculação social**. Curitiba: Appris, 2018.

FILGUEIRAS, Fernando. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. **Revista Opinião Pública**, Campinas, v. 15, n. 2, p.386-421, nov. 2009. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/op/article/view/8641336/8846>>. Acesso em: 10 set. 2020.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade II: o uso dos prazeres**. Trad. Maria Thereza da Costa Albuquerque e J. A. Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1984.

FRANÇA, V. V.; MAIA, R.C. M. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. *In*: LOPES, M. I. V. (org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 187-203.

FUKS, Hugo *et al.* **Teorias de modelos de colaboração**. 2019. Cap. 2. Disponível em: <https://sistemascolaborativos.uniriotec.br/wp-content/uploads/sites/18/2019/06/SC-cap2-teorias.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2020.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Trad. Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. p. 48-56.

GENBETA. **Cómo colaborar em um projecto de software libre**. Disponível em: <https://www.genbeta.com/desarrollo/como-colaborar-en-un-proyecto-de-software-libre>. Acesso em: 15 nov. 2021.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade da transparência**. Tradução de Enio Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

HENCSEY, Antonio C. *et al.* Disseminação da cultura de compliance: casos práticos de ferramentas e mecanismos. *In*: FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 51-64.

HOWSTUFFWORKS. **How Wikis work**. Disponível em: <https://computer.howstuffworks.com/internet/basics/wiki.htm>. Acesso em: 22 jun. 2021.

INFOMONEY. **As melhores empresas da bolsa**. 9 nov. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/as-melhores-empresas-da-bolsa-equatorial-e-log-sao-premiadas-em-ranking-do-infomoney-conheca-as-demais-vencedoras>. Acesso em: 23 nov. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf. Acesso em: 2 out. 2020.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael S.; GEEST, Yuri Van. **Organizações exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM, 2015.

JEMIELNIAK, Dariusz; PRZEGALINSKA, Aleksandra. **Collaborative Society**: How networked technology enables the emergence of a new collaborative society. 2020. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/1MzBGKlpDZvxtFJZR08P3p0MtvD9OtKh2v9DTWrhx aHs/edit>. Acesso em: 15 nov. 2020.

JODELET, D. A alteridade como processo e produto psicossocial. *In*: ARRUDA, A. (org.). **Representando a alteridade**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 47-67.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

- LEC. **Os Pilares do Programa de Compliance:** uma breve discussão. Disponível em: https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf. Acesso em: 10 mar. 2020.
- LOPES, M. I. V. **Pesquisa em comunicação.** 8. ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano: Ed. Difusão, 2008.
- MARCONDES FILHO, Ciro. **Comunicologia ou mediologia? A fundação de um campo científico da comunicação.** São Paulo: Paulus, 2018.
- MORIN, E. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.
- MOURA, Herval da Silva. **Os controles adotados na administração pública como instrumentos de redução dos riscos de corrupção e aumento da eficiência e transparência dos recursos públicos.** 2013. 251 f. Tese (Doutorado) – Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho, Portugal, 2013.
- PETROBRÁS. **Código de Conduta.** Disponível em: https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/?gclid=EAIaIQobChMIo-vd1OTz7AIVjYORCh0J1At3EAAYASAAEgIaofD_BwE. Acesso em: 20 set. 2020.
- REVISTA ÉPOCA. **A internet mudou o capitalismo.** 2009. Disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDR73960-6060,00.html>. Acesso: 20 nov. 2020.
- RIFKIN, Jeremy. **Sociedade com custo marginal zero:** a internet das coisas, os bens comuns colaborativos e o eclipse do capitalismo. São Paulo: Makron Books, 2016.
- RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica.** São Paulo: Avercamp, 2006.
- RODRIGUES, Luis Friaça *et al.* Gestão de Riscos (Risk Management): desafios e melhores práticas. *In:* FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance.** Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 117-141.
- SENNETT, Richard. **Juntos:** os rituais, os prazeres e a política da cooperação. Rio de Janeiro: Record, 2012.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. (Org.) O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- SLITE. **What is a Wiki?** Disponível em: <https://slite.com/chapter/what-is-a-wiki>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- SOARES, Paulo Henrique Leal; DEL GÁUDIO, Rozália. **Sem megafone, com smartphone:** práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados. São Paulo: Aberje, 2017.
- SODRÉ, Muniz. **A ciência do comum:** notas para o método comunicacional. Petrópolis: Vozes, 2014.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia**. Porto: Ed. Universidade Fernando Pessoa, 2003.

STREECK, Wolfgang. O cidadão como consumidor. **Folha de S. Paulo**, Piauí, ed. 79, abr. 2013. Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/materia/o-cidadao-como-consumidor/>. Acesso: 29 out. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção 2020**. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/ipc-indice-de-percepcao-da-corrupcao-2020>. Acesso em: 10 set. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (TJDFT). **Incidente de resolução de demandas repetitivas**. 2015. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/consultas/gerenciamento-de-precedentes/irdr>. Acesso: 22 nov. 2020.

VALE. **Código de conduta**. Disponível em: <http://www.vale.com/PT/aboutvale/transparencia-e-sustentabilidade/governanca-integridade-anticorrupcao/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 10 out. 2020.

VOTORANTIM. **Código de Conduta**. Disponível em: <https://www.votorantim.com.br/governanca>. Acesso em: 22 nov. 2020.

WIKIPEDIA. **Cinco pilares**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Cinco_pilares. Acesso em: 12 nov. 2020a.

WIKIPEDIA. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal. Acesso em: 10 nov. 2020b.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Trad. de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Em busca das penas perdidas**. Rio de Janeiro: Revam, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO TESTE GOOGLE FORMS

Pesquisa Teste sobre Programa de Compliance /Integridade

Olá, sou Giselle Colins, discente do programa de mestrado profissional de Comunicação da UFMA. Estou realizando uma sondagem prévia para subsidiar a minha pesquisa de dissertação sobre a contribuição da comunicação na aderência aos programas de compliance/integridade nas organizações. Agradeço a sua colaboração!

1 – Atualmente você trabalha em:

- Organização pública
- Organização privada
- Organização de economia mista
- Terceiro setor
- Outros...

2 – Como você prefere receber informações sobre as ações da sua organização (marque até 3 opções)?

- Liderança imediata
- Colegas de trabalho
- Publicações institucionais
- Mural
- Intranet
- Email
- Redes sociais
- WhatsApp
- Outros...

3 - Assinale todas as opções disponíveis na sua empresa:

- Código de conduta/ética/integridade para empregados
- Código conduta/ética/integridade para fornecedores/terceiros
- Missão, Visão e Valores
- Programa de integridade/compliance
- Medidas disciplinares
- Governança Corporativa
- Auditoria(s)
- Área de Comunicação / Marketing
- Controles internos
- Gestão de riscos
- Pesquisa de imagem/reputação
- Outros...

4 - Você sabe o que é programa de compliance/integridade? *

- Sim
- Não

5 - A empresa onde você trabalha tem um programa de integridade/compliance? *

- Sim
- Não
- Está em implantação
- Não sei

6 - Caso tenha respondido "sim" à questão anterior, você considera que o programa de integridade/compliance é eficiente e perceptível no dia a dia da organização?

Texto de resposta longa

7 - Sua organização possui um setor de comunicação organizacional?

- Sim
- Não

...

8 - Na sua opinião, qual deveria ser o nível de participação dos empregados no processo de construção do código de conduta/ética/integridade da organização?

- Devem ser informados da existência, mas não precisam participar da construção/atualização.
- Só devem participar os empregados que forem da área de compliance, jurídica, conselho, diretoria e/ou ár...
- Devem estar informados, engajados e estimulados a participar da construção e atualização.
- Outros...

9 – Quais os tipos de ações ou ferramentas que estimulam a conduta em conformidade e o combate à corrupção (marque até 3 opções)? *

- Caixa de sugestões
- Canais de denúncia
- Comitê de ética
- Ouvidoria
- Controle interno e auditorias
- Retorno sobre o encaminhamento das denúncias realizadas
- Participação do empregado na construção do código de conduta
- Medidas disciplinares
- Comunicação institucional regular e transparente
- Análise e monitoramento contínuos
- Transparência nas relações com o setor público, fornecedores e outros stakeholders
- Outros...

10- Na sua opinião, a quem cabe o papel de informar, orientar e preparar as pessoas sobre a correta aplicação das políticas e das normas da organização?

- Empregado
- Liderança imediata
- Área de Comunicação
- Área de RH / Gente
- Área de Compliance
- Facilitadores de cada área da organização (agentes de compliance)
- Outros...

11 - Ao presenciar ou ficar sabendo de uma violação do código de conduta da sua organização, você denunciaria? Se sim, qual o canal de denúncia você utilizaria:

Texto de resposta longa

12 - Você acredita que é possível flexibilizar em alguns casos o cumprimento do que está previsto no código de conduta?

- Sim
- Não

13 - Sobre os canais de denúncia na sua organização:

- As pessoas são estimuladas a denunciar
- As pessoas têm medo de retaliação ao denunciar
- As denúncias são encaminhadas e tratadas
- Não há canal de denúncia na minha organização
- As pessoas não se sentem estimuladas a denunciar
- Outros...

14 – A organização onde você trabalha adota quais medidas em relação a atos de violação do código de conduta ou código equivalente?

- Medidas de prevenção
- Medidas de detecção
- Medidas de resposta/remediação
- Outros...

15 - Na sua opinião, a construção, aprovação e/ou atualizações do código de conduta deveria(m) ser de responsabilidade do(a) (escolha até 2 opções): *

- Conselho de Administração
- Área de Compliance
- Empregado
- Consultoria especializada
- RH
- Outros...

16 - Você acredita que a iniciativa de ter um código de conduta por parte da empresa é principalmente: *

- Um desdobramento da cultura organizacional
- Uma ação de marketing
- Uma exigência/cumprimento de formalidade legal
- Uma formalidade, por pressão do ambiente ou mercado
- Uma ação de fortalecimento da reputação
- Outros...

17 – Com relação à afirmação a seguir responda: “O código de conduta é um alicerce que orienta as ações dos empregados e oferece um norteamento de boas práticas e atitudes”:

- Concordo fortemente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo fortemente

18- Você acredita que é possível a construção de um modelo de referência de código de conduta organizacional de forma participativa/colaborativa? *

Sim

Não

19 - Caso tenha respondido "sim" à questão anterior, quais públicos você avalia que devem

Diretoria

Empregados

Prestadores de serviço

Acionistas

Comunidade

Fornecedores

Imprensa

Outros...

20 – Comentários finais sobre a inter-relação entre programas de integridade/compliance e comunicação:

Texto de resposta longa
.....

Você completou a pesquisa! Caso queira receber os resultados, deixe o email que enviarei os resultados assim que a concluir (opcional). Muito obrigada pelo seu tempo e contribuição!

Texto de resposta longa
.....