

**Inspere - Instituto de Ensino e Pesquisa**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**Alexandre Ferraz de Oliveira**

**Como organizações respondem a demandas conflitantes sobre temas de Governança Corporativa e *Compliance*? A influência de fatores internos na definição destas respostas.**

**São Paulo**

**2020**

**Alexandre Ferraz de Oliveira**

**Como organizações respondem a demandas conflitantes sobre temas de Governança Corporativa e *Compliance*? A influência de fatores internos na definição destas respostas.**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional em Administração como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração de Estratégia.

Orientador: Prof. Charles Kirschbaum

**São Paulo**

**2020**

Ferraz de Oliveira, Alexandre

Como organizações respondem a demandas conflitantes sobre temas de Governança Corporativa e *Compliance*? A influência de fatores internos na definição destas respostas.

Alexandre Ferraz de Oliveira – São Paulo, 2020.

60f.

Dissertação (Mestrado) – Insper, 2020

Orientador: Prof. Dr. Charles Kirschbaum

1. Governança Corporativa 2. Conflitos Organizacionais 3. Cultura 4. Respostas Organizacionais

**Alexandre Ferraz de Oliveira**

**Como organizações respondem a demandas conflitantes sobre temas de Governança Corporativa e *Compliance*? A influência de fatores internos na definição destas respostas**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional em Administração como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração de Estratégia.

Orientador: Prof. Charles Kirschbaum

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Charles Kirschbaum

Inspere

---

Profa. Dra. Carla Sofia Dias Moreira Ramos

Inspere

---

Prof. Dr. Leandro Rodrigo Canto Bonfim

Universidade Estadual do Paraná

À minha esposa Vanessa, pela infinita paciência e apoio constante.

Aos meus pais, Marli e Valdir, por serem a base que possibilitou este aprendizado.

Aos colegas do MPA-12 - Insper, pela grande experiência de camaradagem ao longo destes dois anos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao meu orientador, Prof. Dr. Charles Kirschbaum, o qual nunca mediu esforços ou paciência em guiar-me por meio de assuntos tão vastos e complexos como cultura organizacional, poder e *coupling/decoupling* ao longo de quase um ano de reflexões e pesquisa. Suas ideias, conceitos e críticas foram fundamentais a esta pesquisa e mesmo ao meu desenvolvimento como indivíduo.

Seria injusto de minha parte também não estender os agradecimentos a todos os professores, monitores e equipes de apoio do Mestrado Profissional em Administração do Insper. Em especial, e já desculpando-me por alguma injustiça, sou especialmente grato aos conselhos e opiniões dos Professores Doutores Sérgio Lazzarini, Sandro Cabral e Carla Ramos, os quais auxiliaram sobremaneira na construção do que viria a ser este estudo.

Finalmente, minha sempre gratidão aos participantes deste estudo, os quais aceitaram, sempre com boa vontade e disposição, dispendir parte de seu tempo para contribuir para esta pequena evolução na compreensão da relevância do *Compliance* nas organizações.

## RESUMO

Neste estudo, exponho sobre um aspecto menos conhecido sobre Governança Corporativa e *Compliance*: quais seriam as respostas organizacionais esperadas em conflitos e disputas relacionados a tais temas e se aspectos inerentes a estas organizações influenciariam tais respostas. A pesquisa se propõe a explorar a evolução de conflitos e respectivas respostas a eles em setores econômicos sujeitos a significantes pressões em relação ao tema, tais como bancos, seguradoras e conselhos de administração. Para tanto, conduzi entrevistas com treze profissionais de diversos perfis e níveis hierárquicos, sendo elas transcritas e analisadas, de forma a obter suas experiências e opiniões. A análise das situações relatadas levou-me a duas conclusões: (i) organizações respondem, no que tange a tal temática em conflitos por meios, de forma parecida ao que é esperado em modelo teórico desenvolvido baseado em demais contextos; e (ii) tais padrões de respostas são influenciados por questões de cultura, poder e percepção interna de alinhamento (*coupling*) ou desalinhamento (*decoupling*) das estruturas e programas de Governança Corporativa e *Compliance* em relação ao *core* de atividades organizacional. Tais conclusões poderão contribuir para uma compreensão melhor dos aspectos gerenciais e influências de tais estruturas e programas em âmbito empresarial, bem como reforçam a relevância do alinhamento destes às principais atividades e estratégias organizacionais.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Conflitos organizacionais. Cultura. Respostas organizacionais.

## **ABSTRACT**

In this paper, I examine a less known aspect about Corporate Governance and Compliance: which are the expected organizational responses over conflicts and disputes over such themes and if inherent organizational aspects would influence those responses. This study proposes to explore the evolution of conflicts and respective responses in business sectors subject to significant pressures on such topics, such as banks, insurers and boards of directors. To gather data, interviews with thirteen professionals of several profiles and hierarchical levels were performed, being such transcribed and analysed, in order to collect their respective experience and opinions. The respective data analysis has led me to two conclusions: (i) organizations responses, on which is related to conflicts over means related such themes, in similar ways to what is expected in theoretical model developed based on other contexts and (ii), such responses patterns are influenced by the organizational culture, power and internal perceptions of coupling or decoupling of Corporate Governance and Compliance structures in respect to the organizational core. Those conclusions will be useful to an improved understanding of managerial aspects and influences of such structures and programmes in corporate environments and reinforces the relevance of those be coupled with main organizational activities and strategies.

**Keywords:** Corporate Governance. Organizational conflicts. Culture. Organizational responses.



## SUMÁRIO EXECUTIVO

Se até dez anos atrás a palavra *Compliance* era praticamente desconhecida no Brasil, salvo por um relativo grupo de profissionais em empresas multinacionais, hoje é escutada até quase à exaustão no mundo empresarial. De um estrangeirismo qualquer, o *Compliance* vem se tornando uma parte relevante das organizações, impactando esforços e custos, bem como até mesmo influenciando no seu posicionamento perante o mercado e sociedade como um todo.

Entretanto, se *Compliance* hoje é uma palavra corriqueira nos corredores corporativos, este ainda aparenta ser um estranho nas organizações, até mesmo dificultado por sua relativa novidade e múltiplas formas de adoção nos mais diversos setores econômicos. Se é fácil explicar a atuação de um advogado, contador ou auditor em empresas, ainda é trabalhoso definir o que exatamente é esperado de um *Compliance Officer* ou da função em si.

Sendo ainda difícil compreender em maiores detalhes o que faz, ou deveria fazer, o *Compliance*, o que se dizer de suas influências e impactos dentro das organizações e nos indivíduos desta? Este desconhecimento, ou quase mesmo uma *terra nullius* no mundo da administração, é notado até por autores acadêmicos em seus artigos e teses.

A atual lacuna de conhecimento sobre os aspectos organizacionais do *Compliance* é ainda mais impressionante quando temos indicativos de que aproximadamente 90% das grandes corporações americanas possuíam programas de *Compliance* já no início dos anos 2000, ou que apenas a implementação de uma regra de *Compliance* bancário para a proteção a investidores levou a gastos de 2,5 bilhões de euros em bancos europeus.

Assim, esta pesquisa se propõe a auxiliar na redução deste hiato ao estudar como as organizações reagem e respondem a disputas e conflitos originados de questões de *Compliance* e Governança Corporativa, tais como exigências de reguladores como o Banco Central ou a implantação de procedimentos e controles internos. Escolhi explorar a reação de empresas a disputas e conflitos relacionados a *Compliance* por aparentarem, novamente embasado em textos científicos, serem um dos únicos pontos comuns a tais funções nas mais diversas empresas – o “*Compliance*” é um grande catalisador de conflitos, velados ou não, nas organizações, fato este que também pode ser facilmente testemunhado pelos profissionais atuantes na área.

De tal forma, entrevistei treze profissionais de diversos níveis e experiências com atuação em setores ou atividades fortemente sujeitos a questões de *Compliance*, como bancos, seguradoras e conselhos de administração, de forma a entender, a partir da análise dos relatos, como conflitos e disputas sobre o tema foram interpretados e resolvidos (ou não) pela corporação, bem como se estas resoluções (“respostas organizacionais”, no termo técnico) se assemelhavam às observadas em demais contextos já estudados anteriormente por pesquisadores internacionais.

Como novidade, esta pesquisa traz a própria percepção, analisada através de método qualitativo, dos envolvidos que viveram, *in loco*, tais conflitos e disputas, o que trouxe uma maior riqueza de *insights* e detalhes sobre o comportamento e influências de indivíduos e estruturas que acabaram por influenciar a resolução dos conflitos. Adicionalmente, os resultados mostram uma visão brasileira sobre o *Compliance* e Governança Corporativa, temas sobre os quais ainda somos obrigados, muitas vezes, a nos remetermos apenas a artigos americanos e europeus.

Os resultados obtidos mostraram que as organizações se comportam e respondem, de forma similar, com algumas limitações quanto à natureza do conflito ou disputa, em relação a temas de *Compliance* e Governança Corporativa no tocante a demais contextos administrativos (ex: marketing, estratégia comercial etc.), porém que tais tipos de respostas são influenciadas por aspectos internos, notadamente a relação de poder entre indivíduos, cultura organizacional e percepção, pela organização, se a função de *Compliance* é considerada como ligada, associada, ou não às atividades principais da organização.

Assim, vi, como exemplo, que em empresas em que a hierarquização de cargos e decisões é maior, os indivíduos tendem a não tomarem decisões e transferirem a responsabilidade para seus chefes superiores, ou que em corporações onde o *Compliance* é tido como mais próximo das áreas de negócio, mesmo mantendo sua necessária independência, decisões colegiadas e balanceadas sobre tais conflitos são mais comuns.

Espero que esta pesquisa possa servir como uma primeira base para uma maior compreensão dos impactos e influências do *Compliance* nas dinâmicas organizacionais bem como motivador de estudos mais profundos sobre o tema, o que poderá ser de grande auxílio tanto a pesquisadores de teoria organizacional quanto a gestores corporativos, na compreensão de que o *Compliance* cada vez mais é uma parte relevante das organizações, e, tal como funções mais clássicas, merecedor de refinamentos e evoluções em sua atuação dentro das corporações.



## PREFÁCIO

Em 2006, quando iniciei minha jornada pelo mundo do *Compliance* e Governança Corporativa, detestava explicar, a maior parte das vezes inutilmente, o que eu fazia no tal de *Compliance*, ou, pior ainda, na sua tradução em português, “Conformidade”. Para a maioria dos que tinham a paciência de acompanhar a minha precária explicação, a impressão é que eu passava o dia lendo estranhas regras estrangeiras para tentar, sem sucesso, fazer outras áreas entenderem que aquilo, de algum jeito, era importante para elas. No final, parecia ser mais fácil concluir que, por comodismo ou idealismo, eu havia abandonado uma promissora carreira de gerente de agência (eram os primeiros anos de canais bancários digitais e o termo *Fintech* seria provavelmente confundido com nome de loja de computador).

Passados quinze anos, esta então desconhecida e estranha atividade ganhou as multidões. Hoje, temos *Chief Compliance Officers*, cursos de *Compliance*, certificações de *Compliance*, advogados e consultores especializados em *Compliance*, entre inúmeras outras funções que envolvem o termo. Chega até a ser cansativo ouvir essa palavra, bem como não deixar de ter uma impressão que *Compliance*, se utilizado à exaustão, poderá acabar como apenas mais um dos modismos corporativos periódicos que passam com o tempo.

Mesmo aparentemente na moda, o *Compliance* ainda aparenta ser um estranho nas organizações. Enquanto é relativamente fácil explicar o que faz um advogado, um auditor ou um contador, não há muita certeza ou definições sobre o que seria o trabalho, ou mesmo, o perfil esperado de um profissional de *Compliance*. Algumas vezes, esta é vista como uma função quase jurídica e ligada ao mundo do Direito; em outras, é tido como um assunto relacionado ao gerenciamento de riscos e, em muitos casos, este só existe para, como no dito popular, “inglês ver”, sem maior interação com o resto da empresa. Há ainda um caminho a ser percorrido na compreensão do conceito no mundo organizacional, em especial, na reação dos indivíduos da organização frente ao *Compliance*.

Uma única coisa que aparenta ser constante em relação ao *Compliance* é o seu potencial para conflitos organizacionais. Ao longo desses meus quinze anos de experiência na área, sempre me impressionou como o assunto tem potencial para verdadeiras tempestades corporativas: algo que aparentemente deveria ser feito da forma mais simples, rápida e eficaz (seguir regras e padrões de conduta), de repente, torna-se palco para atitudes que variam da absoluta negação até a manipulação total da realidade, por ambos os lados. São inúmeras as histórias de colegas sobre o “comercial que grita para conseguir o seu bônus” ou o “*Compliance*

*Officer* que dita regras absurdas e sem utilidade como o uso do banheiro e bebedouros da empresa”.

Em um caso particular, um banco por onde passei chegou ao cúmulo de montar duas estruturas de fato: uma para apenas agradar os reguladores, utilizando-me da mesma expressão do então Presidente, onde estruturas como o *Compliance* e o Gerenciamento de Riscos tinham alguma voz, e outra, onde a empresa realmente ocorria. Obviamente a relação entre estes dois mundos de um mesmo escritório, com um pouco mais de algumas dezenas de funcionários, não era nada agradável e foi minando a organização como um todo.

Assim, este estudo visa auxiliar a compreensão do *Compliance* e seus congêneres da Governança Corporativa como uma função da organização, e não externa a ela. Como conflitos aparentam ser uma constante nesta temática, procurei entender como as empresas reagem a disputas e conflitos relacionados a este tema, o que pode ser útil a gestores de tais áreas ou na melhor compreensão do *Compliance* dentro das organizações.

Espero que os resultados desta pesquisa - que, a meu ver, embasam a importância da atuação do *Compliance* integrado, com autonomia suficiente para o devido exercício de suas atividades, ao restante da organização - auxiliem futuros pesquisadores, que possam se aprofundar e melhorar as análises iniciais aqui realizadas.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>A organização como entidade complexa.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Lógica Institucional, Cultura e Poder em Organizações.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b><i>Compliance</i> nas organizações e o fenômeno do <i>Decoupling</i> .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>Estratégias de Resposta Organizacional e Modelo de Estratégias Esperadas.....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Amostra .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>Coleta de Dados e Protocolo de Entrevista.....</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1</b>	<b>Aspectos estruturais da organização e suas influências nas respostas organizacionais .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Poder.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Cultura Organizacional.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Decoupling.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2</b>	<b>Estratégias de respostas organizacionais dentro do contexto de Governança Corporativa e <i>Compliance</i> .....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS .....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE B – PROPÓSITO (DE/PARA) DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE C - ELEMENTOS GRÁFICOS.....</b>	<b>54</b>
	<b>APÊNDICE D - TABELAS .....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

“E enquanto comercial, a gente quer sempre fazer a operação, né? Então esse é o nosso papel. E a área de Compliance evidentemente que ela está lá pra defender o Banco. Pro banco não poder se relacionar com pessoas que tão... que não são idôneas, né? E algumas vezes a gente tem, né, conflitos. Por que, o que acontece?” (Gerente Comercial).

“Além, mais que isso, do que fazer parte do dia a dia da empresa, era algo que precisaria correr no sangue, estar no DNA” (Diretor de Compliance).

Como as organizações respondem a conflitos e disputas relacionados à Governança Corporativa e *Compliance*? Quais aspectos internos da organização poderiam afetar as estratégias de resposta? A cultura da empresa poderia influenciar em tais respostas?

Este estudo busca responder tais questões por meio da análise de situações de conflitos e disputas em onze diferentes organizações brasileiras e multinacionais narradas por profissionais de distintos níveis hierárquicos envolvidos direta ou indiretamente com a temática de Governança Corporativa e *Compliance* nos últimos cinco anos.

Programas e práticas de Governança Corporativa, *Compliance*<sup>1</sup> e correlatos vêm ganhando cada vez maior evidência e espaço nas organizações, objetivando, conforme Weaver et al. (1999, p.42), “padronizar o comportamento de empregados dentro dos domínios da conformidade legal e ética”<sup>2</sup> (tradução nossa), geralmente como respostas da organização a pressões de *stakeholders* e atores externos quanto a situações de má-conduta empresarial, como nos conceitos vistos em Greve, Palmer e Ponzer (2010)<sup>3</sup>.

Já no início da década de 2000, aproximadamente 90% das grandes corporações americanas possuíam programas de tal natureza (TREVINO; WEAVER, 2003). Seus custos e implicações organizacionais também tendem a ser expressivos, com despesas registradas próximas a 2,5 bilhões de euros, geradas meramente com a implementação de uma regulamentação de proteção a investidores no setor financeiro europeu (GROENFELDT, 2018).

Entretanto, mesmo diante desta crescente relevância do tema às organizações, a maior parte dos estudos sobre Governança Corporativa e *Compliance* é vista (AGUILERA et al., 2015, apud FALCÃO, 2018) como ainda mais focada em aspectos externos à organização, ou tendo

<sup>1</sup> Um exemplo da definição prática de *Compliance* é o adotado pelo Comitê de Basileia para a Indústria Financeira: *Whereas, compliance risk addresses the risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss, or loss to reputation that a bank may suffer as a result of failure to comply with applicable laws, regulations, rules, related self-regulatory organisation standards, and codes of conducts (BASEL, 2005).*

<sup>2</sup> No original: “standardizing employee behaviour within the domains of ethics and legal compliance”.

<sup>3</sup> “O comportamento de uma organização sobre o qual um agente de controle social julga ter transgredido uma linha separando o correto do errado”.

a empresa como uma entidade monolítica, sem maiores aprofundamentos quanto a seus aspectos internos. Menos foi dito, até o momento, sobre a dinâmica, interação e impactos da Governança Corporativa e *Compliance* dentro das organizações, sendo que o fenômeno da desassociação (*decoupling*), abaixo sumarizado, é visto como um maior contribuidor para esta lacuna da compreensão intraorganizacional da Governança Corporativa e *Compliance* (MACLEAN; BEHNAM, 2010).

Isto se dá porque estes programas agem como estruturas legitimadoras de sinalização do alinhamento da organização com expectativas de audiências externas (MACLEAN; BEHNAM, 2010), e, dado o seu maior foco ao ambiente externo às organizações, tal como ao atendimento a demandas de reguladores e autoridades, um número significativo destes são implementados e gerenciados de forma disassociada (*decoupled*<sup>4</sup>) das atividades tidas como estratégicas e relevantes para a organização.

Como afirmado por Maclean e Behnam (2010), pouco ainda é conhecido sobre os efeitos intraorganizacionais originados por tais possíveis desalinhamentos das funções de Governança Corporativa e *Compliance* do restante da empresa, o que torna, em minha visão, a questão de um estudo sobre respostas organizacionais frente a tais contextos mais oportuno ainda.

Especialmente a temática de Governança e *Compliance* em organizações é tida como sujeita a relevantes conflitos e disputas, ao potencialmente mesclarem pressões internas e externas, tal como demandas de *stakeholders* externos, como reguladores contra práticas destinadas à maximização de lucros e retorno (MACLEAN; BEHNAM, 2010) já sedimentadas na organização.

Assim, este estudo visa contribuir com a base de conhecimento ao endereçar duas questões de pesquisa sobre estratégias de respostas das organizações em situações de conflitos e disputas relacionados à Governança Corporativa e *Compliance*:

- a) Quais as respostas esperadas em situações de conflito ou pressões relacionadas à Governança Corporativa e *Compliance*? Seriam estas similares a modelos preditivos definidos para demais contextos organizacionais, no caso, como o proposto por Pache e Santos (2010)?
- b) Quais aspectos inerentes à organização afetariam a resposta ou modelo citado?

---

<sup>4</sup> Usarei, ao longo do trabalho, alguns sinônimos para a tradução em português do termo, tomando como base o sentido de “área não associada a outras”, sentido este utilizado neste trabalho.



Dou início, na próxima seção, ao embasamento teórico tido como relevante para este estudo, inicialmente com a proposição da organização como uma entidade complexa na qual diversos grupos promovem valores, objetivos e interesses (GREENWOOD; HININGS, 1996), passando-se brevemente por aspectos sobre lógica, cultura e poder nestas, uma vez estes serem relevantes para toda a dinâmica e comportamentos dentro da organização, com potencial para influenciar nas estratégias de respostas a pressões externas e internas que as organizações sofrem, como aquelas relacionadas à Governança Corporativa e *Compliance*.

Passo, então, a uma maior exposição sobre o tema da “desassociação” (*decoupling*), muitas vezes observado nas organizações quanto às funções e temas de Governança Corporativa e *Compliance*, e o qual, como citado anteriormente, adiciona características específicas a esta temática dentro das organizações, em complemento a demais aspectos, como cultura e poder. Finalmente, dentro da visão que organizações não são entidades estáticas, apresento as possibilidades de respostas organizacionais definidas por Oliver (1991), visão complementada com o modelo preditivo de estratégias de respostas proposto por Pache e Santos (2010), no qual, com base na interação entre duas variáveis fundamentais: natureza do conflito (se este por objetivos ou por meio) e a representação interna à organização (se ausente, única, ou múltipla), a organização tende a adotar uma ou outra das formas de respostas definidas por Oliver (1991).

Busco, então, responder as questões desta pesquisa através de estudo qualitativo exploratório e explicativo fundamentado em relatos de 13 profissionais de diversos perfis e níveis hierárquicos, abrangendo onze organizações distintas (Tabela 1 - Apêndice D) atuantes em setores ou atividades sujeitas a relevantes pressões externas e internas sobre Governança Corporativa e *Compliance*, tais como bancos, seguradoras ou atuação em conselhos de administração (Tabela 1 - Apêndice D).

As entrevistas exploraram a evolução e formas de respostas destas organizações quanto a conflitos e disputas, sejam de origem externa (ex: demandas de reguladores) quanto internas (ex: definições de procedimentos), dentro da temática de Governança Corporativa e *Compliance*, bem como aspectos internos a estas empresas que possam ter influenciado na forma de respostas destas na percepção dos entrevistados, como comportamentos, lógicas e a já mencionada possível desassociação das áreas de Governança e *Compliance* das atividades principais da organização.

Julgo importante o estudo de tais aspectos internos e suas influências nas respostas organizacionais dada a própria sugestão de Pache e Santos (2010), de que demais variáveis que não só a natureza e a representação do conflito poderiam ser determinantes para a resposta

organizacional. Como exemplo, busco explorar como o já mencionado fenômeno do *decoupling* foi observado e percebido em tais conflitos, bem como se este foi um fator influenciador nas respostas da organização.

O estudo qualitativo através de entrevistas, nesta pesquisa, foi visto até como mais oportuno e interessante, de forma a obter diretamente a percepção e interpretação dos envolvidos e possivelmente complementar a literatura a qual este estudo se baseia, esta desenvolvida fundamentalmente com base em revisões de literatura ou análises documentais.

A análise dos dados levou-me à conclusão de que:

- a) As respostas organizacionais, em relação aos temas Governança Corporativa e *Compliance*, no que se refere a conflitos por “meios”, não se diferem daquelas propostas pelo modelo de Pache e Santos (2010). Existem indicativos de que, no relacionado a “objetivos”, as respostas das organizações também são similares às do modelo citado, porém, o número de tais relatos não me permite uma resposta conclusiva;
- b) Além das variáveis originais do modelo (natureza e representação do conflito), as estratégias de respostas destas organizações foram influenciadas por três fatores adicionais: a cultura prevalente na organização, relações internas de poder dos envolvidos na situação e, no caso específico de *Compliance*, a percepção interna se tal área ou função era tida como associada ou desassociada (*coupled/decoupled*) das atividades principais da empresa (*core* organizacional).

Tais conclusões foram sintetizadas em modelo, e, finalmente, discorro sobre limitações ao longo desta pesquisa, em especial quanto à amostra e análise de dados e sugestões de novas linhas ou aprofundamento de estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A organização como entidade complexa

A literatura inicial sobre organizações e seus fenômenos tende a considerá-las como entidades homogêneas ou unitárias, com comportamentos e respostas únicas, com pouca consideração aos fenômenos, interações e comportamentos que ocorrem dentro das empresas. Um exemplo desta visão preliminar da organização como corpo único é dado por Kern, Laguecir e Leca (2017), ao citar estudo prévio de Westphal e Zajac (2001) sobre a ocorrência do fenômeno *decoupling* em programas de investimento corporativo, em que, segundo os primeiros autores, pouca atenção foi dada a este fenômeno, nas subunidades organizacionais, e à diversidade de comportamentos dentro da organização.

Entretanto, a organização passou a ser vista e concebida como uma entidade complexa e diversa, em que diferentes grupos promovem valores, objetivos e interesses (GREENWOOD; HININGS, 1996), na qual a interação entre diversos grupos é um importante fator para a explicação de diversos fenômenos e respostas organizacionais (PACHE; SANTOS, 2010).

De tal forma, diversos estudos se voltaram à pesquisa sobre os comportamentos e interpretações dentro das organizações em relação a temas como complexidade institucional (RAAIJMAKERS; MEEUS; ZIETSMA, 2015), desalinhamento do indivíduo em relação à organização (FOLLMER; TALBOT; KRISTOF-BROWN; ASTROVE; BILLSBERRY, 2018), e até mesmo o papel de emoções e poderes nestas (SADEH; ZILBER, 2019). Outros estudos observaram aspectos e dimensões organizacionais, como poder e políticas no âmbito interno da organização, e suas ligações ao fenômeno do *decoupling*, como o de Kern, Laguecir e Leca (2017), interpretação de múltiplas lógicas institucionais múltiplas (CURRIE; SPRYRIDONIDIS, 2015), e como se deu o estabelecimento de uma cultura de riscos em instituições financeiras (PALERMO; POWER; ASHBY, 2017).

Os temas organizacionais descritos a seguir devem ser compreendidos dentro da visão da organização como uma entidade heterogênea e dinâmica, em que a interação contínua entre grupos e estruturas permeia aspectos como lógica institucional, cultura e respostas organizacionais.

## 2.2 Lógica Institucional, Cultura e Poder em Organizações

A temática de Governança Corporativa e *Compliance*, bem como as respostas organizacionais esperadas a estas, ocorre dentro de contextos influenciados por aspectos de lógica institucional, cultura e poder nas organizações, e também afeta dimensões como o *decoupling*, como no caso de poder e política (KERN; LAGUECIR; LECA, 2017). Assim, segue uma breve revisão dos conceitos de lógica institucional, cultura e poder que adotei para tal estudo, ressaltando-se que tais tópicos são vastos na literatura, sendo aqui apresentados de forma resumida.

Em linha com Friedland e Alford (1991) e Lok (2010), a lógica institucional é definida como uma série de práticas materiais e construções simbólicas que constituem princípios organizacionais para a ordem supraracional mais abrangentes<sup>5</sup>. Seguindo-se Lok (2010), tal definição pode ser melhor explicada como “a maneira que um mundo social específico funciona” (JACKALL, 1988, p. 112), a qual é materializada em práticas sustentadas e reproduzidas através de regras culturais, normas e crenças (THORNTON; OCASIO, 2008; LOK, 2010), assim direcionando, dentro de outros aspectos, a identidade, interesse e comportamentos dos atores imersos em tal lógica (LOK, 2010).

Em relação à cultura organizacional, a definição de Schein (1990, p. 111) mostra uma conexão desta com o tema da lógica institucional, ao ser esta considerada como:

[...] (a) um padrão de assunções básicas, (b) inventada, descoberta ou desenvolvida por um determinado grupo, (c) que aprende a lidar com seu problemas de adaptação externa e integração interna, (d) que funcionou bem para ser considerada válida, e de tal maneira (e) será ensinada a novos membros como (f) a maneira correta a perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas<sup>6</sup> (tradução nossa).

Assim, a questão de comportamentos dos indivíduos envolvidos em uma determinada lógica poderá se sedimentar em um padrão que será sustentado e disseminado em grupos, como uma empresa, uma espécie de *modus operandi*, e ações a serem adotadas de forma contínua frente a problemas e conflitos nos quais aquele grupo está imerso, tal como quanto à temática de Governança Corporativa e *Compliance* aqui estudada.

<sup>5</sup> No original: “institutional logic as a set of material practices and symbolic constructions that constitute organizing principles for broader suprarational orders”.

<sup>6</sup> No original: “(a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.

Finalmente, em relação a poder, baseio-me na mesma construção de Kern, Laguecir e Leca (2017), a qual, por sua vez, é fundamentada nas relações de dependência de poder (EMERSON, 1962). Esta considera não só o poder como um atributo de indivíduos isolados, mas também uma propriedade das relações sociais examinadas. Como no artigo supracitado (KERN; LAGUECIR; LECA, 2017, p. 3), “A terá poder sobre B se B aspira a objetivos ou recompensas cuja conquista será facilitada pelas ações apropriadas por parte de A. Assim, o poder é uma função de duas dimensões: dependência mútua e desbalanceamento de poder”<sup>7</sup>. (tradução nossa)

Os autores prosseguem a explicação sobre tais dimensões, sendo dependência mútua “a existência de dependências bilaterais entre A e B independentemente se elas se encontram em balanço ou não. Desbalanceamento do poder se refere à diferença de poder entre A e B, como exemplo a diferença entre as dependências dos dois atores”<sup>8</sup>.

Como a ser observado na análise das entrevistas deste estudo, ambas as dimensões estarão em ação em diversos dos contextos organizacionais relacionados à Governança e *Compliance* aqui presentes e influenciarão formas de respostas destas organizações.

### **2.3 *Compliance* nas organizações e o fenômeno do *Decoupling***

Weaver, Trevino e Cochran (1999a) e Weaver et al. (1999b) definem *Compliance*, no aspecto da organização, como sistemas de controle organizacional e “presumidos a aumentar ou manter a legitimação organizacional” (WEAVER et al; 1999b, p. 540), mas, ao mesmo tempo, uma significativa fonte de tensões e conflitos organizacionais bem como choques com cultura e demais aspectos intraorganizacionais uma vez que, conforme Maclean e Behnam (2010, p. 1500), “gerenciar *Compliance* com requerimentos legais e regulatórios externamente impostos é uma luta para muitas organizações, especialmente quando estes requerimentos aparecem conflitar ou comprometer atividades de maximização de lucros”<sup>9</sup> (tradução nossa).

---

<sup>7</sup> No original: “A will have power over B if B aspires to goals or gratifications whose achievement will be facilitated by appropriate actions from A”.

<sup>8</sup> No original: “Mutual dependence is the existence of bilateral dependencies between A and B regardless of whether they are balanced or imbalanced. Power imbalance accounts for the difference in power between A and B – i.e, the difference between the two actors’ dependencies”.

<sup>9</sup> No original: “Managing compliance with externally imposed legal and regulatory requirements is a struggle for many organizations, especially when these requirements appear to conflict with or compromise profit-maximizing activities”.

Como em diversos aspectos organizacionais, sua implantação pelas organizações pode se dar de diversas formas e funções, porém, quase sempre, lidando com a interpretação e aplicação das regulações pela organização, tal como exposto por Kellog (2006), as quais, para serem utilizadas por organizações, devem ser ativamente interpretadas por profissionais, implantadas por meio de específicas práticas de *Compliance* e agregadas à lógica gerencial.

Dado tal dinamismo e heterogeneidade, as práticas de *Compliance* adotadas pelas organizações podem adotar múltiplas formas e estratégias, desde organizações ou setores extremamente proativos quanto à adoção plena de tais práticas, estando, inclusive, além dos requerimentos regulatórios aplicáveis para a empresa, e outras, que escolhem uma estratégia de mínimos esforços quanto à conformidade, ou até mesmo aquelas que não atendem sequer os padrões mínimos (BURDON; SOROUR, 2018).

A grande heterogeneidade que os programas e funções de *Compliance* podem assumir em organizações leva à discussão se eles devem ser associados ou não às demais atividades da empresa, notadamente aquelas tidas como principais (*core organizacional*).

Como exposto por Maclean e Behnam (2010), é relevante o número de iniciativas organizacionais, como programas de incentivo de longo prazo, qualidade total ou gerenciamento de total qualidade, formalmente anunciados e que, através de estudos empíricos, nunca foram realmente implementados em sua totalidade, ou seja, desacoplados da organização.

Como a adoção de programas ou práticas de *Compliance* pode trazer uma clara contradição à cultura ou ao *modus operandi* de algumas organizações, pode se considerar significativa a possibilidade de o mesmo fenômeno ocorrer, demonstrado até mesmo pela recorrência de infrações legais por empresas que já dispunham de tais programas (BURDON; SOROUR, 2018).

Os autores indicam, inclusive, que:

[...] no contexto da conformidade com expectativas regulatórias, a teoria neoinstitucional preveria que uma organização tentaria obter legitimação de seu ambiente externo ao criar programas de *Compliance* amplamente visíveis e simbólicos, que sinalizam o preenchimento dos requerimentos legais enquanto ao mesmo tempo, desacoplando tais atividades dos processos centrais (*core*). (MACLEAN; BEHNAM, 2010, p. 1500)

De tal forma, continuam os autores, “na prática, desacoplar o *Compliance* significa evitar a integração de elementos cruciais nos processos e tarefas centrais e constantes de uma organização” (p. 1500).

Na Tabela 2, constante do Apêndice D, Mclean e Benham detalham o processo de *decoupling* em temática ligada à *Compliance*, bem como ilustram os potenciais efeitos negativos de tal processo, como a institucionalização da má-conduta na organização e até mesmo o risco de perda da legitimidade externa do *Compliance* perante a *stakeholders* como reguladores e acionistas.

## 2.4 Estratégias de Resposta Organizacional e Modelo de Estratégias Esperadas

As tensões inerentes a programas e atividades de *Compliance*, bem como Governança Corporativa dentro das organizações, podem ser remetidas ao conceito mais amplo de respostas organizacionais a demandas conflitantes, em especial em relação a situações de pressões regulatórias externas *versus modus operandi* da organização.

Dentro da evolução da literatura na compreensão da organização não como uma entidade ou corpo único, mas dinâmico e complexo, Oliver (1991) volta sua atenção para os comportamentos estratégicos que as organizações adotam em reação a processos institucionais que as afetam, dentro dos quais podemos inserir a temática de Governança e *Compliance*, e identifica padrões de respostas oferecidas por tais organizações em relação a tais processos e pressões.

Ao abordar as limitações de escolhas da organização dentro da perspectiva de dependência institucional e de dependência de recursos, a autora propõe uma tipologia de estratégias de respostas das organizações a pressões institucionais: **aquiescer** (*acquiescence*), **compromisso** (*compromise*), **evitar / evadir** (*avoidance*), **desafiar** (*defiance*) e **manipular** (*manipulation*). Enquanto pioneiro na identificação de formas de respostas estratégicas pela organização, Oliver (1991) reconhece que seu estudo poderia ser aprofundado em futuras pesquisas quanto a predição de estratégias específicas de respostas a serem tomadas pela organização diante de conflitos, inclusive sugerindo abordagens como a similar tomada por este estudo como “entrevistas ou questionários junto a Diretores Presidentes e gerentes sobre suas razões para conformidade ou resistência” (p. 172)

Pache e Santos (2010) evoluem o trabalho de Oliver (1991), também expondo que a academia reconhece, já há algum tempo, que as organizações estão inseridas em ambientes sociais que influenciam seus comportamentos, e que, embasadas na teoria institucional, organizações que necessitam endereçar demandas múltiplas e concorrentes entre si enfrentam

um dilema ao satisfazerem uma demanda em detrimento de outra, e, de tal forma, prejudicam a legitimação organizacional.

Desenvolvendo-se a partir da tipologia de estratégias de respostas identificadas por Oliver (1991), os autores propõem um modelo preditivo de como as organizações experenciam e respondem a demandas institucionais conflitantes, baseando-se nas variáveis envolvidas em tais, como abaixo:

- a) **Origem das demandas:** as demandas podem ser externas, ou seja, geradas por agentes **externos** às organizações, tais como reguladores, no caso desta pesquisa, ou **internas**, geradas por agentes internos a elas, como áreas de *Compliance*, Governança ou Comercial em organizações;
- b) **Natureza das demandas:** as demandas podem ser conflitivas quanto a **meios** (*means*), tal como a adoção de procedimentos para um processo da empresa, ou **objetivos** (*objective*) da corporação, como uma nova estratégia;
- c) **Representação Interna:** as demandas conflitantes podem ter representação interna **única**, como uma área de Governança Corporativa defendendo isoladamente a adoção de novos padrões de governança; **múltipla**, quando várias posições em relação à demanda são representadas internamente; ou até mesmo **ausente**, quando não existe representação da demanda ao interno da organização, sendo a pressão totalmente externa;
- d) **Respostas Possíveis:** diante de demandas conflitantes, as organizações podem: (i) **aquiescer** (*acquiescence*), ou seja, responder de forma passiva aceitando as demandas integralmente; (ii) **obter um acordo** (*compromise*), ao atingir conformidade parcial com as expectativas institucionais; (iii) **evitar/evadir** (*avoidance*) as situações que exijam conformidade com as demandas ou contorná-las, inclusive ao adotar fachadas de conformidade institucional, tal como no fenômeno do *decoupling*, mencionado ao longo deste projeto; (iv) **desafiar** (*defiance*) ao menos uma das demandas institucionais, como rejeitar ou atacar as normas impostas; e finalmente; (v) **manipular** (*manipulate*) os conteúdos de requerimento institucional e influenciar seus promotores (OLIVER, 1991).

No modelo proposto por Pache e Santos (2010), a natureza do conflito institucional (por meios ou objetivos) interage com o grau de representação interna da demanda (ausente, única



ou múltipla), de forma a definir a experiência organizacional das demandas em conflito e influenciar as estratégias (respostas) a serem tomadas por estas.

Como exemplo, os mesmos autores citam o caso de Westphal e Zajac (1994). Neste, um conflito surgiu entre a preferência de analistas de mercado por modelos de remuneração executiva de longo prazo (mais arriscada) e a lógica gerencial pela adoção de modelos de curto prazo, portanto, mais seguros aos executivos. Na ausência de representação interna à organização de preferência por modelos de longo prazo, os executivos influenciaram suas organizações para a adoção de planos simbólicos de remuneração a longo prazo, sem efetivamente o implementarem.

Assim, segundo o modelo proposto, temos um conflito no qual a **ausência** de representação interna em um conflito por **meios** (procedimentos de remuneração) levou a uma resposta de **evasão/evitar** o conflito.

O modelo completo de Pache e Santos (2010) pode ser visto no quadro abaixo, sendo este utilizado por esta pesquisa para a compreensão do comportamento esperado da organização dentro da temática de conflitos por Governança Corporativa e *Compliance*.

Quadro 1 – Respostas a Demandas Institucionais Conflitantes

Dimensões do Conflito		Respostas Estratégicas Preferidas			
Natureza	Representação	Acordo	Evitar/Evadir	Desafiar	Manipular
<b>Meios</b>	Ausente	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Baixa	Baixa
<b>Meios</b>	Única	Baixa	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Baixa
<b>Meios</b>	Múltipla	<b>Alta (poder balanceado)</b>	Baixa	Baixa	<b>Alta (poder não balanceado)</b>
<b>Objetivos</b>	Ausente	Baixa	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	Baixa
<b>Objetivos</b>	Única	Baixa	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>
<b>Objetivos</b>	Múltipla	Baixa	Baixa	Baixa	<b>Alta</b>

Fonte: *When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands* (PACHE; SANTOS, 2010).

Em seu artigo, os autores reconhecem limitações ao modelo:

O modelo teórico que propomos aqui é não sem limitações. Nossos esforços em atingir parcimônia nos levaram a esboçar uma representação simplificada da vida organizacional. Inicialmente, negligenciamos uma potencial fonte de demandas conflitivas relacionada à evolução dos campos. A estrutura de campos e arranjos e poder não é estática. Eles envolvem com mudanças nas regulações, mudanças em cultura, introdução de novos players ou choques externos<sup>10</sup> (tradução nossa) (PACHE; SANTOS, 2010, p. 472).

De tal forma, prosseguem os autores, futuras pesquisas poderiam explorar melhor determinantes de respostas organizacionais esperadas que não só as duas dimensões estabelecidas neste modelo (“Natureza do Conflito e “Representação Interna”), bem como “poderia ser interessante explorar a percepção de conflito bem como a percepção da importância dos constituintes como um determinante de escolha estratégica – tal esforço construiria pontes naturais à literatura da teoria de *stakeholders*” (FREEMAN, 1984, MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), que explora como as organizações identificam, levam em conta e gerenciam as reivindicações conflitantes que vários constituintes exercem nestas<sup>11</sup> (tradução nossa).

A possibilidade que demais variáveis organizacionais, em especial a percepção intraorganizacional da importância e relevância das estruturas envolvidas no conflito, possam influenciar no modelo de respostas organizacionais esperadas é tida como oportuna para esta pesquisa, uma vez a temática de Governança Interna e *Compliance* ser potencialmente sujeita ao fenômeno de *decoupling*, possuindo relevância externa, mas não necessariamente o mesmo nível de importância dentro da organização.

---

<sup>10</sup> No original: “The theoretical model that we develop here is not without limitations. Our efforts to achieve parsimony led us to outline a simplified representation of organizational life. First, we overlook a potential source of conflicting demands related to the evolution of fields. Fields’ structures and power arrangements are not static. They evolve with changes in regulation, with changes in culture, with the introduction of new players or with external shocks”.

<sup>11</sup> No original: “It may be interesting to further explore ‘perception of conflict’ as well as ‘perception of the importance of constituents’ as a determinant of strategic choice. Such endeavor would build natural bridges to the stakeholder theory literature (FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), which explores how organizations identify, take into account and manage the conflicting claims that various constituents have on them”.

### 3 MÉTODO

Sendo o objeto deste estudo uma melhor compreensão das respostas intraorganizacionais em situações de conflitos ou demandas relacionados a temas de Governança Corporativa e *Compliance* e como aspectos internos à organização poderiam influenciar tais respostas, escolhi o caminho de realização de um estudo qualitativo-indutivo-exploratório e explicativo.

A escolha por tal método deu-se pela: (i) relativa limitação de literatura quanto a aspectos e comportamentos intraorganizacionais relacionados a questões de Governança Corporativa e *Compliance*, especialmente no âmbito desta pesquisa (organizações brasileiras), (ii) os processos relacionados a tais temas serem, fundamentalmente, tidos como complexos, de caráter social e sujeitos à subjetividade dos envolvidos (YIN, 2015; CRESWELL, 2017), e (iii) a identificação de proposições e padrões depender da obtenção e análise de percepções e interpretações dos envolvidos em tais situações.

O estudo pode, também, ser considerado fundamentalmente como exploratório, dada sua natureza investigativa e de sondagem, devendo-se, ainda, ao fato de ter como objetivo aplicar a compreensão do fenômeno investigado (SELLTZ, 1974).

Escolhi uma abordagem indutiva, na qual a sequência de desenvolvimento da pesquisa se deu inicialmente com a revisão da teoria existente ou relacionada, passando-se à coleta de informações em campo através de entrevistas semiestruturadas, para posterior análise dos dados coletados para formação de temas ou categorias. Em paralelo, realizei eventuais ajustes ou aprofundamentos necessários ao roteiro de entrevista, conforme as percepções obtidas, com, finalmente, a proposição de um modelo embasado na estrutura subjacente de experiências, temas e processos evidenciados pelos dados coletados (THOMAS, 2006; CRESWELL, 2017).

Considero tal método, quando comparado aos demais, tais como *grounded theory*, *discourse analysis e phenomenology*, o mais adequado ao escopo deste estudo, conforme comparativo baseado em Thomas (2006).

#### 3.1 Amostra

Optei pelo estudo de profissionais em diversos níveis hierárquicos, com atuação presente ou passada em atividades ou setores econômicos sujeitos a significantes pressões e

temáticas, ora externas, como existência de autoridades reguladoras, ora internas à organização, tal como assento em conselhos de empresas, relacionadas à Governança Corporativa, *Compliance* e demais temáticas similares.

De tal modo, e em linha com significantes partes da literatura relacionada a questões de *Compliance* (MACLEAN; BEHNAM, 2010, MACLEAN; LITZKY; HOLDERNESS, 2015, BURDO; SOUROUR, 2018), bem como pelo campo de experiência e relacionamento profissional do pesquisador, contatei profissionais com experiência em instituições financeiras (bancos e corretoras), seguradoras, *Asset Management* e conselheiros profissionais.

Os participantes foram selecionados a partir de meus contatos pessoais, dentro dos critérios acima, bem como indicação de entrevistados conforme a evolução da pesquisa (*snowballing*), sendo que percebi tal contato pessoal - ou por indicação prévia - como relevante para obter informações mais profundas, as quais os participantes possivelmente se sentiriam incomodados ou não dispostos a fornecerem caso fosse um entrevistador desconhecido ou entrevista por questionário.

Devido ao teor sensível do estudo, uma vez que as entrevistas poderiam expor situações sigilosas ou até mesmo comprometedoras às pessoas e organizações envolvidas, em especial no tocante a tópicos ligados a autoridades reguladoras, a amostra obtida de entrevistados acabou limitada a um grupo final de treze participantes, representando-se em tal amostra situações experienciadas em bancos varejistas de médio e grande porte, bancos de atacado, bancos de consumo, corretora de valores, seguradora, *Fintech* em fase de *startup*, gestora de investimentos (*Asset Management*) e atuação como conselheiro profissional, sendo que alguns entrevistados relataram experiências em mais de um segmento, conforme sua vivência profissional.

Procurei selecionar entrevistados dos mais diversos níveis hierárquicos e distintas áreas de atuação (*Compliance*, Comercial, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos), na busca de uma visão holística de conflitos e disputas dentro da organização, bem como avaliar se as experiências se modificariam conforme a posição do indivíduo na organização.

Para maior clareza dos grupos hierárquicos, propus um agrupamento destes em três níveis: “Alta Administração”, para cargos compreendidos como parte do *Top Management Team* e conselho das organizações; “Média Gerência”, para as posições de perfil intermediário; e “Operacional”, para cargos de entrada ou perfil menos estratégico. Tentei, adicionalmente, um amplo perfil demográfico, com idades de entrevistados aproximadamente entre 30 a 60 anos e equilíbrio entre homens (n=7) e mulheres (n=6).

Quadro 2 - Perfil das Fontes de Dados e Agrupamento

Fontes de Dados		
Entrevistados - Posição Hierárquica	<i>n</i>	Agrupamento proposto
Conselheiro de Administração	1	Alta Gerência
Diretores	2	
Superintendente	1	Média Gerência
Gerentes / Coordenadores	6	
Analistas / Níveis Operacionais	3	Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 Coleta de Dados e Protocolo de Entrevista

A coleta de dados foi realizada diretamente por mim, sendo as entrevistas realizadas, sempre que possível, de forma presencial, em horários e ambientes fora do trabalho dos entrevistados. As entrevistas tiveram duração aproximada de quarenta e cinco minutos cada, sendo todas gravadas e transcritas *verbatim*, acompanhadas de notas de campos (*fields note*) como auxílio à análise de dados (Apêndice C). Termos de confidencialidade (*Non Disclosure Agreement*) foram fornecidos conforme solicitação do participante.

Elas foram realizadas de forma semiestruturada, com base em um roteiro pré-definido de itens a serem abordados ao longo de cada entrevista (Apêndice A), desenvolvido a partir da revisão de literatura bem como da realização de uma entrevista-piloto; esta feita apenas para fins de apoio na determinação do roteiro e não considerada para fins da amostra deste estudo. Adicionalmente, anotações foram feitas ao longo das entrevistas para auxílio da interpretação dos relatos quando da análise de dados.

Com base no roteiro, solicitei ao entrevistado que discorresse sobre situações de conflito ou disputa organizacional geradas por temas de Governança Corporativa, *Compliance* ou similares ao longo de sua experiência profissional, em especial selecionando-se aquelas com resoluções consideradas satisfatórias e aquelas não resolvidas ou resolvidas de forma parcial ou simbólica.

Uma vez identificadas as situações a serem relatadas, questioneei o entrevistado, dentro das linhas gerais do roteiro de entrevista, assim como utilizei questões abertas para obtenção de maior riqueza de detalhes, sobre a situação e evolução da percepção de poder e influência interna dele e de demais pessoas e estruturas organizacionais envolvidas e estratégias elaboradas ou emergentes.

Finalmente, questioneei a opinião do entrevistado quanto à resolução apropriada ou não da questão, sua visão sobre aspectos e temas emergentes ao longo da entrevista, bem como considerações gerais sobre a organização em questão, como característica e percepção de cultura interna.

Ao término das entrevistas ou das descrições das situações, um sumário verbal dos principais pontos foi realizado de forma a identificar eventuais equívocos de interpretação ou lacuna de informação (LEE, 1999). As gravações foram transcritas por meio de serviço profissional, obtendo-se, assim, uma transcrição fidedigna do áudio.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada seguindo-se a técnica *Template Analysis*, cuja essência, conforme King (2004), é representar temas identificados em seus dados textuais, definidos ou a priori, ou conforme a minha interpretação dos dados coletados, organizados de forma a representar o relacionamento entre temas, geralmente envolvendo uma estrutura hierárquica. A flexibilidade proporcionada por tal técnica, dentro das restrições e limitações inerentes a uma dissertação de Mestrado, mostrou-se mais alinhada ao propósito da pesquisa em relação a técnicas mais prescritivas como *Grounded Theory*.

Decidi-me pela utilização da combinação de códigos pré-determinados, definidos anteriormente às entrevistas com base na revisão de literatura (*Initial Template*) e experiência pregressa do pesquisador, juntamente a códigos emergentes ao longo da coleta de dados, evoluindo-se e modificando-se o *Initial Template* conforme as informações obtidas ao longo das entrevistas.

O processo de análise e codificação (*coding*) foi realizado seguindo-se os procedimentos estabelecidos por Tesch (1990), no qual, inicialmente, li os transcritos das entrevistas, acompanhado do áudio, visando extrair um sentido geral do contexto. Uma das entrevistas, tida como a mais detalhada em experiências, foi então revista em maior profundidade, em busca de seu sentido implícito, sendo o mesmo procedimento repetido para as demais.

Uma vez concluída a releitura de todas as entrevistas em maior profundidade, uma lista de tópicos principais foi definida, agrupando-se aqueles similares, tais como “cultura” e “comportamento organizacional”. Tais tópicos foram, então, classificados em principais, únicos e demais, bem como abreviados como códigos.

Com a lista de tópicos definida, as transcrições das entrevistas foram novamente revistas para a indexação dos códigos nos trechos considerados apropriados, bem como foi feita a inclusão de eventuais novos códigos que emergiram nesta releitura dos transcritos. O processo de codificação foi realizado com o uso do software de pesquisa qualitativa NVivo 12.

Após esta primeira codificação, os códigos foram classificados em temas (categorias), que representavam ideias em comum, tais como “aspectos estruturais da organização” e “formas preferidas de respostas organizacionais”, bem como as respectivas interações entre os códigos e temas foram organizadas de forma visual para demonstrar interações entre eles, sendo gerada uma lista inicial de vinte códigos de primeiro nível, distribuídos em cinco categorias.

Uma vez que a coleção de dados passou a não sugerir novos temas e também uma saturação teórica (BUCHANAN; BODDY; MC CALMAN, 1988), mesmo considerando-se o relativo tamanho da amostra, conforme seus limites, como exposto anteriormente, uma segunda análise (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013) da estrutura de códigos foi realizada de forma a refinar a interpretação, com recodificação de alguns trechos, quando oportuno, bem como remoção de códigos considerados isolados nas fontes de dados (códigos que não se repetiram por menos de três vezes nas distintas entrevistas).

Esta revisão permitiu a condensação dos códigos de primeiro nível em temas mais gerais, e uma categorização mais precisa deles, dando origem ao dicionário final de códigos e sua respectiva categorização.

Analisei a lista final de códigos quanto à divisão de nível hierárquico dos entrevistados e respectiva distribuição de códigos identificados, de forma a avaliar se existiam diferenças substanciais na articulação, força e distribuição destes conforme a hierarquia na organização.

Não observei grandes diferenças entre os grupos, estando a grande maioria dos códigos representados em todos os níveis hierárquicos. Entretanto, notei uma maior preponderância de identificação dos códigos de “Poder” e “Cultura” quanto a aspectos estruturais do ambiente organizacional no nível da Alta Gerência, indicando uma dinâmica mais robusta de tais elementos nas características internas da empresa que influenciam na resposta estratégia desta ao conflito.

Finalmente, os temas de segundo nível foram organizados em dimensões agregadas, conforme Gioia (2013), aqui brevemente descritos e disponíveis no Apêndice B deste trabalho:

- (i) aspectos estruturais do ambiente organizacional, englobando os códigos “Poder”, “Cultura Organizacional” e “*Decoupling*”: estes elementos são tidos como aqueles que, inerentes à organização onde o conflito se desenvolve, irão influenciar o comportamento dos indivíduos envolvidos na situação, bem como quanto à estratégia e resposta final esperadas ao conflito por parte da organização. Em especial, o código “*Decoupling*”, classificado inicialmente em uma categoria apartada como o resultado do “alinhamento intraorganizacional após o conflito”, foi, após a revisão, reclassificado como um terceiro aspecto estrutural da organização. Isto se deu com base na análise de dados na qual a percepção interna à organização sobre a área de Governança Corporativa ou *Compliance* ser vista, ao início ou ao longo do desenvolvimento da situação de conflito, como “acoplada” (*Coupled*) ou “desacoplada” (*Decoupled*) às atividades principais da



- organização - foi tida como um fator adicional para a definição de estratégias e respostas, e não um resultado final da resolução do conflito;
- (ii) dimensões do conflito, compreendendo os códigos “Pressão Externa” e “Pressão Interna”, remetendo à origem do conflito, se advindo de *stakeholders* externos à organização, tal como de reguladores e autoridades, ou de origem interna, quando originados por demandas intrínsecas, tal como a adoção de novos procedimentos ou revisão de responsabilidades. Tais códigos fazem menção à representação externa ou interna do conflito, conforme Pache e Santos (2010);
  - (iii) estratégias de resolução do conflito, representando as estratégias e ações identificadas para a tentativa de resolução do conflito, tal como formação de coalizões entre indivíduos ou áreas, minoração da situação conflituosa ou transferência de responsabilidades, geralmente para níveis superiores, quando do surgimento de impasses, desequilíbrio ou mesmo quando a cultura organizacional da empresa levava à necessidade de tomada de decisões em patamares superiores ou centralizados;
  - (iv) respostas estratégicas ao conflito, referenciando-se em Oliver (1991) e Pache e Santos (2010), sendo as respostas observadas ao final de cada conflito ou disputa organizacional pesquisada.

A sequência de condensação de códigos e o dicionário final de códigos encontram-se no Apêndice C, bem como o *template* final, contendo os códigos de segundo nível, número de citações por níveis organizacionais, citações ilustrativas e respectiva categorização.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Aspectos estruturais da organização e suas influências nas respostas organizacionais

A estrutura de dados e sua respectiva interpretação me sugerem, inicialmente, que as estratégias por respostas das organizações a conflitos e disputas relacionados à Governança Corporativa, *Compliance* e similares sofreram influências de outros fatores que não só as variáveis originais de *natureza e representação do conflito*, como descrito por Pache e Santos (2010).

Observei, a partir dos códigos de primeira ordem, que aspectos e fenômenos internos à organização, como a baixa representatividade da área de *Compliance* na organização, influência desta na corporação e alinhamentos internos foram tidos como fatores, em conjunto com variáveis originais do modelo citado, para a definição de estratégias de resposta da organização envolta em conflitos por Governança Corporativa e *Compliance*.

Partindo-se dos códigos de primeira ordem, tais aspectos que emergiram como influenciadores adicionais, respostas organizacionais, foram agrupados em segundo nível em três códigos: *Poder, Cultura Organizacional e Decoupling*.

Por sua vez, estes foram agregados neste estudo em uma dimensão nomeada como “Aspectos Estruturais da Organização”, uma vez que, em diversos relatos, mais de um destes aspectos influenciam, conjuntamente ou de maneira sobreposta, as respostas organizacionais. De forma a uma melhor compreensão de como Poder, Cultura Organizacional e *Decoupling* influíram nas respostas das organizações, estes serão detalhados a seguir, com citações dos entrevistados para ilustrar tais percepções.

#### 5.1.1 Poder

Inicialmente, distinções nas percepções de relações de dependência mútua nas empresas, tais como o desbalanceamento de poder entre áreas e indivíduos ou o ganho de maior influência e relevância de estruturas, seja através de fatos externos (ex: pressões regulatórias) ou internos (alianças, coalizões ou alinhamentos), emergiram como fatores influenciadores nas formas de respostas organizacionais dentro dos relatos coletados e analisados.

A situação de desbalanceamento de poder entre áreas, por exemplo, emergiu como uma variável influenciadora na forma de resposta. Como exemplo, um dos entrevistados relatou situações passadas em uma gestora de investimentos (*Asset Management*), na qual os funcionários, a partir de determinado momento em sua carreira, se tornavam sócios desta, e, conforme sua evolução de carreira, aumentavam sua participação no controle da gestora.

De tal forma, as relações de poder e dependência nesta empresa se davam, majoritariamente, conforme a proporção do controle acionário detido pelo sócio, sendo demais mecanismos internos, com o programa de *Compliance* da gestora, meramente simbólicos e não funcionais. Assim, as estratégias das respostas da organização eram definidas com base na posição e influência interna do sócio que representava o conflito internamente.

Nesta dinâmica, se a demanda fosse representada por um sócio tido como de influência e poder na gestora, esta poderia ser discutida e possivelmente respondida através de acordos/consensos ou manipulação da resposta. Caso contrário, o assunto, muito provavelmente, seria evitado (*Avoidance*) e reduzido de importância, como expresso pelo entrevistado: “Eu sempre tive a impressão de que pra você levar um assunto relevante [...] você teria que ter uma pessoa forte dentro do conselho, digamos assim, né?” (Analista).

Na mesma perspectiva, o ganho de influência e dependência por estruturas ou indivíduos que representavam o conflito, o que chamo de “empoderamento”, também foram vistos como modificadores da estratégia de respostas corporativas.

Em situações nas quais, seja por fatores externos (ex: maior pressão regulatória) ou internos (ex: alinhamentos internos, mudança de perfil e posição do executivo responsável pela área), os dados sugeriram um ganho de relevância e maior dependência de outras estruturas perante a área inicialmente representante do conflito, padrões de resposta foram vistos se modificando de respostas evasivas (*Avoidance*) para, novamente, uma maior preferência por soluções compromissadas entre as estruturas da organização envolvidas na disputa.

Como exemplo, um responsável por área de *Compliance* citou que, após se alinhar internamente com a figura mais poderosa na organização (no caso, um novo Diretor que procurava expandir sua influência interna), e seu conseqüente aumento de relevância interna, foi possível obter maiores compromissos e acordos internos relacionados a demandas representadas por sua área, provavelmente alinhado ao fato do aumento da representatividade interna do conflito (com a inclusão do novo Diretor na demanda). Anteriormente a este alinhamento, e conseqüente empoderamento da estrutura de *Compliance*, geralmente as

respostas das demais estruturas e indivíduos a estas demandas eram evasivas ou manipuladas de forma a reduzir a importância destas.

Se aspectos relacionados a poder foram tidos como possíveis influenciadores das respostas, os dados emergentes também sugeriram que demais aspectos do comportamento, tamanho e perfil das corporações também colaboraram na definição de suas estratégias de resposta, até mesmo combinados com os temas de poder acima discorridos. A seção seguinte, “Cultura Organizacional”, ilustra melhor tais percepções e conclusões.

### 5.1.2 Cultura Organizacional

Muitas vezes em conjunto, ou sobrepostos a questões ligadas ao poder, o comportamento e padrões internos das organizações foram também tidos como influenciadores dos padrões de respostas organizacionais neste estudo. Aqui, em linha com a base empírica deste estudo, tais dados emergentes dos relatos foram agrupados como “cultura organizacional”.

Os dados obtidos e sua análise sugerem que temas levantados nos relatos, como nível de autonomia dos indivíduos ou áreas nas empresas, tendência à tomada de decisões hierarquizadas, bem como maior ou menor proximidade da Alta Administração no dia a dia da corporação, foram relevantes na escolha das organizações para estratégias de respostas baseadas em compromisso, desafio (*defiance*) ou mesmo simples transferência da responsabilidade da resposta, sem resolução da situação de conflito.

Como exemplo, a análise de dois casos relatados demonstrou como aspectos da cultura organizacional, como, respectivamente, a baixa autonomia de indivíduos e áreas e porte/perfil da corporação, afetam os padrões de respostas destas.

No primeiro caso, uma disputa de escopo de atividades entre áreas de Governança Corporativa em um banco de grande porte chegou a um impasse, sendo que nenhuma das áreas se sentia motivada para a construção de qualquer estratégia ou ação para superação do conflito, uma vez não serem habituados a tomar decisões. Nesta empresa, habitualmente, as estruturas e indivíduos possuíam pouca autonomia para a tomada de decisões.

De tal forma, como exposto pelo entrevistado em trecho da entrevista, os envolvidos simplesmente transferiram a responsabilidade pela resposta ao conflito para níveis superiores:

Pesquisador: E por quê? Era, eles não conseguiram construir um consenso? Como que foi essa, essa interação entre eles?

Entrevistado: Eles não conseguiam construir um consenso.....

...

Entrevistado: Isso acabava gerando esse conflito, e, e aí as pessoas não conseguiam se desvincular. Então precisou a... a diretoria...

Pesquisador: Suprir?

Entrevistado: Definir, sim.

Nesta empresa, conforme análise do relato, os indivíduos e áreas mais operacionais não são motivados para a tomada de decisões individuais ou em níveis menores da corporação, sendo que apenas a média e alta hierarquia é vista como responsável pelas decisões e respostas organizacionais. De tal forma, sem incentivos para a construção ou definições de estratégias de respostas a conflitos em tais níveis, as disputas e conflitos se transformam em verdadeiros impasses sem resolução, só respondidos através da intervenção de níveis superiores da empresa.

No segundo caso, os dados sugerem diferenças entre os modelos de respostas das organizações com base no perfil e porte destas, baseado em um comparativo entre seguradoras nacionais de menor porte e seguradoras multinacionais, conforme a experiência profissional de um dos entrevistados.

O menor porte e maior proximidade entre os indivíduos e estruturas nas seguradoras nacionais foram vistos como facilitadores da construção de acordos para respostas compromissadas ou manipulativas, em contraste com a maior rigidez e distanciamento de áreas nas multinacionais.

Eu vejo que é diferente. Inclusive, dependendo se a empresa é um grupo multinacional ou se é um grupo cem por cento nacional ou não. Por quê? Porque quando você tem alguns reforços pra fora, geralmente já existem processos bem estruturados e rígidos, fazem com que você acabe, meio que, seguindo regras e padrões aonde você, talvez, não tenha nem tanto esse contato, né? É meio que preto no branco.

Quando você tá num grupo onde você resolve tudo internamente, não que não seja sério. Você tem a seriedade do processo como um todo, mas me parece que existe uma flexibilização maior. Existe uma flexibilização maior e, aí, com isso, os acordos, as ações mitigatórias, elas acabam sendo priorizadas.

Quando você reporta pra fora, existe uma preocupação, também, de estar sendo duplamente auditado, local e outra pela região, né? Então, eu acho que tem uma flexibilização menor (Gerente).

No caso, até o fato da seguradora nacional estar imersa em um ambiente cultural latino-americano, em que a flexibilidade de indivíduos é tida como maior, foi percebido como um influenciador nas estratégias internas para respostas organizacionais:

Até pela proximidade mesmo. Falando, aí, especificamente de latinos... Falando de latinos, existisse uma percepção de que é possível dado um jeito... Não é dar um jeito de forma negativa, pejorativa... Mas tipo, existe uma... Algo consensual, existe uma tolerância maior (Gerente).

Assim, da mesma forma que indivíduos com baixa ou nenhuma autonomia não parecem motivados ou capacitados para a construção de estratégias de respostas a conflitos e simplesmente transferem tais decisões para outros responsáveis, geralmente seus superiores, a maior frequência de interações entre áreas e estruturas sugere uma maior facilidade na construção de soluções colegiadas, potencializando, a meu ver, a escolha por respostas organizacionais compromissadas.

A percepção interna, ou ao menos de estruturas corporativas mais relevantes, quanto à relevância ou não da temática de Governança Corporativa e *Compliance* também emergiu dos relatos como um aspecto influenciador nos modelos de respostas da organização. O assunto era visto como de menor importância ou secundário, observou-se uma maior preponderância de respostas evasivas (*Avoidance*) ou de desafio (*Defiance*), possivelmente geradas por uma visão em que a atividade e resultados econômicos da organização são mais relevantes e importantes aos *stakeholders* do que demais aspectos inerentes à organização, fazendo possíveis vínculos com a teoria de agência e maximização de resultados ao acionista.

Um dos entrevistados citou, ao relatar a experiência em uma corretora de valores sujeita a constantes multas e penalidades de reguladores externos por deficiências de procedimentos internos, que a resposta padrão da corretora para tal situação era de, meramente, contornar a exigência regulatória (*Avoidance*) ao simplesmente continuar pagando as diversas multas aplicadas e alegar tratar-se de prática geral no mercado: “[A Diretoria] Falava que não tinha importância, não teria problema, que era multa da CVM, todo mundo tinha, era só pagar e tava tudo certo” (Analista).

De tal forma, aspectos da cultura da organização foram vistos como influenciadores nas respostas organizacionais, muitas vezes em conjunto ou sobrepostos a temas de poder nas corporações. A possibilidade da cultura organizacional, ou, ao menos, algumas de suas variáveis e fatores, tal como o perfil e porte da empresa, ser determinante para respostas de organizações a demandas e conflitos já havia sido aventada por Pache e Santos (2010) em suas sugestões de estudos futuros, e, como previsto pelos autores, constatada nos dados obtidos e analisados deste estudo.

Em especial, os aspectos de maior ou menor interação e integração entre áreas e indivíduos na organização levou a uma análise mais específica sobre os potenciais efeitos do

fenômeno do *Decoupling*, ao qual, conforme a revisão de literatura, as áreas e funções de Governança Corporativa e *Compliance* são tidas como mais propensas a sofrerem em relação aos padrões esperados de respostas organizacionais.

### 5.1.3 Decoupling

Como exposto, um terceiro aspecto emergente dos relatos que chamou minha atenção foi como a percepção, pelos demais indivíduos ou estruturas da organização, quanto à área de Governança ou *Compliance* ser considerada “associada” (alinhada, participante) ou desassociada (não alinhada, não participativa) às atividades principais da corporação, também acabou por ser um fator presente nas formas de respostas organizacionais dentro dos relatos obtidos.

Este aspecto me remeteu ao já comentado fenômeno do *Decoupling*, ou seja, a desassociação de estruturas da organização quanto ao restante da corporação, em especial ao que é considerado como relevante ou essencial (*core*) na empresa. De interessante, enquanto o *Decoupling* é tido, na literatura, como um resultado ou efeito (ex: a área de *Compliance* de uma empresa é criada apenas para atendimento de expectativas externas, sem interação ou influência no interior da interação, ela acaba por sendo desassociada – “*decoupled*” – desta), a análise dos relatos desta pesquisa indicou que a percepção interna de existência ou não do “*Decoupling*” da área de Governança Corporativa foi uma terceira variável, além dos aspectos de poder e elementos da cultura organizacional, que afetaram a estratégia de resposta da organização.

Inicialmente, a preponderância por determinados padrões de resposta por influência da presença do “*Decoupling*” emergiu do exemplo de uma estrutura de controladoria citada nos relatos. Alegando total independência funcional, esta controladoria atuava de forma isolada e sem vínculos com o restante da organização (*Decoupled*), reagindo, inclusive, de maneira incisiva quando chamada para a discussão de conflitos internos, mesmo quando estes eram relacionados ao seu próprio escopo de atividades.

A resposta padrão do responsável desta controladoria, quando envolvido em tais conflitos e disputas na empresa, era, inclusive, categórica quanto a autodesassociação imposta pela controladoria perante o restante da organização: “Sai daqui, faz o teu procedimento, que eu não vou parar de fazer o que eu tenho que fazer. Eu já faço isso há trinta anos. Não me enche”.

A percepção geral de desassociação desta estrutura do restante da organização levava aos demais evitarem (*Avoidance*) situações de conflito com ela ou mesmo terem atitudes de desafio (*Defiance*) em relação a regras e procedimentos impostos pela controladoria ao restante da organização, sugerindo também vínculos com aspectos de deslegitimação interna desta estrutura tida como *Decoupled*.

A análise de outra situação relatada, esta ocorrida em um banco multinacional de consumo (financiamento a veículos), demonstrou que a evolução de uma primeira percepção interna do *Compliance* como um assunto e área desassociada do restante da organização (*decoupled*) para uma maior integração ao restante do banco (“*coupled*”) foi um dos motivadores para a alteração da resposta padrão do banco a conflitos e disputas envolvendo o *Compliance*.

Inicialmente, pela visão histórica da Matriz deste banco, questões e conflitos de *Compliance* eram, grosso modo, tidos como a serem evitados (“*Avoidance*”) ou mesmo desafiados (*Defiance*), em especial no Brasil, país considerado, pelos executivos deste banco, sem maiores exigências ou expectativas quanto ao tema. O *Compliance* era tido como uma área isolada e voltada apenas para o atendimento a reguladores.

O entrevistado foi contratado pelo banco para realizar a implantação do banco no Brasil, e, ao comentar com o Diretor Presidente deste sobre as demandas regulatórias para a liberação de atividades da empresa, ele tentava reduzir a relevância delas, justificando que as demandas eram exageradas e desnecessárias: “A visão, inicialmente, era de que: poxa, no Brasil precisa fazer tudo isso?”.

Entretanto, para a liberação das atividades deste banco no Brasil, o Banco Central passou a realizar diversos questionamentos sobre a estratégia e desempenho imaginado de negócios deste banco à área de *Compliance*, não aceitando respostas por demais estruturas da organização, como o comercial.

Assim, forçosamente, o *Compliance* e demais estruturas deste banco aumentaram progressivamente sua interação e o sentimento inicial de desassociação (*decoupling*) do *Compliance* do restante do banco modificou-se para uma inclusão na estratégia geral da organização. Esta inclusão e associação ao restante do negócio também foi potencializada, pelo Diretor de *Compliance*, com ações como treinamentos, reuniões frequentes com áreas de negócios e a construção de temas em comum.



É, isso, a gente volta nisso, no comentário lá da entrevista, porque é uma série de elementos que, quando você trabalha com controle de risco, governança, Compliance, você não pode se apegar a um único dispositivo, né. Você tenta se apoiar em vários métodos e, principalmente, de treinamento. Sobretudo, treinamento. Treinamentos periódicos, a conversa do dia a dia, olho no olho... E... Esses gestores, acabaram se conscientizando.

....

Colocando empresas que não tinham um compliance eficiente e acabaram sendo expostas na mídia, empresas que só tinham um programa de compliance de controles internos só no papel. Essas ações começaram a ficar mais eficientes e, sempre, trazendo algum dado que era exposto na mídia. Posso dizer porque tava na mídia, né, como, por exemplo, Odebrecht, Petrobrás.

A mudança da percepção interna do *Compliance* para uma estrutura associada, ligada à estratégia geral da empresa, mudou o padrão de comportamento e respostas da organização em relação a este tema. Se antes o banco tendia a evadir em relação a estes assuntos, as respostas se tornaram mais compromissadas e acordadas entre todos os envolvidos, tal como a construção de estratégias em comum entre comercial e *Compliance* para a melhoria de processos exigidos pelo Banco Central.

É. Isso... Além, mais que isso, do que fazer parte do dia a dia da empresa, era algo que precisaria correr no sangue, estar no DNA.

.....

As coisas, as ações, as atitudes, elas sempre precisam ser, independente de assuntos de Compliance, sobre governança ou não, tem que ser assuntos tomados, decisões tomadas de forma colegiada (Diretor).

Um analista de *Compliance*, cuja área, dentro de um grande banco, inicialmente atuava, por questão estratégica, de maneira desassociada das atividades principais do banco, mas que, com o tempo, evoluiu para um modelo mais associativo, demonstrou sua percepção sobre o assunto. Ele foi questionado sobre a sua percepção de como as demais áreas do banco respondiam sobre temas de *Compliance* nas duas situações e ele mostrou que a maior proximidade e associação levavam a respostas mais consensuais, sendo este modelo, em sua visão, considerado superior:

Quando as áreas de controle elas ficam muito distantes da área comercial você tem um outro problema, você faz com que o comercial ele se esqueça de todas as, de todas as atribuições que ele precisa ter. Você, o, a área de controle próximo ao comercial você consegue mostrar pro comercial que ele também tem um papel na prevenção à lavagem de dinheiro, que ele também tem um papel.

...

Nos dois modelos e, e o melhor modelo é a proximidade com a área comercial. É a abertura com a área comercial para que eles não se sintam, para que eles se sintam muito à vontade em falar com a gente sem se sentir acuados ou [...].

A mesma percepção foi dada, em uma última entrevista com um gerente de *Compliance*, sobre a necessidade de associação destas áreas ao contexto organizacional, inclusive para a viabilização de suas atividades, considerando que, caso a área não consiga se integrar à cultura organizacional, suas iniciativas serão inviabilizadas.

Ele tem que ter, ele tem que incorporar à cultura organizacional da empresa senão ele não consegue viabilizar os projetos.

Ele tem que ter, ele tem que incorporar à cultura organizacional da empresa senão ele não consegue viabilizar os projetos. Porque se ele ficar hermético a isso, se ele não se envolver nisso, ele não consegue viabilizar nada, tá. Ele vai ficar, ali, uma figura... ou coisa figurativa como você mesmo disse, pro inglês ver.

Assim, os dados sugerem que a maior percepção interna de associação e até mesmo alinhamento das áreas de *Compliance* e Governança Corporativa ao restante da organização (*coupling*) levaram a uma preferência maior pela obtenção de soluções compromissadas, acordadas, as quais, segundo os relatos dos entrevistados e análise de suas respostas, são tidas até como superiores e mais benéficas à organização do que a evasão e desafio em respostas observadas quando tais áreas são consideradas como “*Decoupled*”.

## **5.2 Estratégias de respostas organizacionais dentro do contexto de Governança Corporativa e *Compliance***

Os resultados iniciais desta pesquisa sugerem que, em complemento às dimensões originais do conflito definidas por Pache e Santos (2010), aspectos sobre poder, elementos da cultura organizacional e percepção de *Decoupling* ou não da área/estrutura de Governança Corporativa ou *Compliance* também influenciaram os modelos das respostas organizacionais, portanto, também procurei avaliar os dados quanto à existência de possíveis alterações nas formas de tais respostas, com possíveis implicações à plena aplicação do modelo de Pache e

Santos (2010) no contexto de conflitos e disputas por temas de Governança Corporativa ou *Compliance*.

Os relatos de situações conflituosas foram analisados quanto às dimensões previstas inicialmente por Pache e Santos (2010): natureza e representação. Quanto a sua natureza (“meios” ou “objetivos”), a maior parte das situações relatadas se relacionava a situações como conflitos durante a implantação de melhorias de procedimentos relacionados a políticas corporativas de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, definição de escopo de áreas de governança e avaliações de oportunidades de negócios *versus* possíveis riscos reputacionais advindos deles.

De tal forma, tais conflitos foram classificados como disputas organizacionais por “meios” (*Means*), dentro da propositura de Pache e Santos (2010), na qual, em tais situações, existe uma concordância nos objetivos da organização (ex: melhorar os procedimentos de Prevenção à Lavagem de Dinheiro), mas com a existência de contestações internas na forma de aplicá-los na corporação. Em uma das situações, este conselheiro profissional em Organizações Sem Fins Lucrativos (ONG) demonstrou um conflito por meios no trecho descrito:

Pesquisador: É... Posso dizer, me corrija, existia, mais ou menos, uma visão comum no objetivo, mas não no processo? Tipo, objetivo entre a... entre a federação e associação era mais harmônico e o processo financeiro, não.

Entrevistado: O problema era no orçamento de como que você fazia...

Em relação a conflitos relacionados a objetivos (segunda natureza proposta por Pache e Santos), a análise demonstrou que em apenas duas situações relatadas os conflitos se deram por objetivos da organização. Na situação mais emblemática, uma associação, inicialmente sem fins lucrativos, sofreu uma ruptura organizacional no meio de uma disputa entre seu fundador e Diretoria quanto a discussões sobre as linhas de atividade. Como expressado pelo entrevistado, a associação se dividiu internamente quanto à mudança do objetivo inicial filantrópico para um modelo operacional mais comercial: “Então vamos pegar todas as nossas publicações, ao invés de a gente passar o chapéu e pedir um dinheiro pra nos manter, vamos fazer publicação. A gente pode colocar essas publicações para serem vendidas nas galerias de arte, a gente gerar algum tipo de renda”.

Já quanto à segunda dimensão de conflitos proposta pelo modelo de Pache e Santos, a forma de representação interna, a organização do conflito, observei que as três formas de representação (“ausente”, “única” e “múltipla”) foram encontradas nos dados coletados.

Entrevistados citaram situações em que a demanda simplesmente não encontrava qualquer apoio interno na organização, como no caso já previamente citado do presidente de

um banco de consumo que expressava a não preocupação da organização com questões regulatórias locais (“ausência de representação”), e o *Compliance* era o único representante interno da demanda, em especial quanto aquelas vindas de reguladores externos (“representação única”), ou a existência de diversos representantes para a questão (“representação múltipla”).

Dentro das três dimensões acima observadas nos dados, duas se sobressaíram: a representação única e a múltipla do conflito, em especial em situações em que a estrutura de Governança Corporativa ou *Compliance* eram percebidas como associadas (*coupled*) às atividades principais da empresa, como já exposto no item anterior. Um Diretor de *Compliance* expôs como, em sua organização, conflitos sobre esta temática são abrangidos de forma múltipla: “Nunca de forma unilateral. Decisões tomadas unilateralmente têm que ser decisões que diz, unicamente, estritamente, o seu perímetro de trabalho. Que não envolvam o business na companhia, que nunca envolvam o negócio da companhia”.

Uma vez que a natureza em relação a conflitos por “meios” e a representação dos conflitos foram observadas, dentro dos dados, como em linha com o proposto pelo modelo de Pache e Santos (2010), analisei também as formas de respostas a eles.

Como previsto pelos autores acima citados, os conflitos por “meios” levaram a uma preponderância de respostas compromissadas ou acordadas entre os elementos imersos no conflito na organização ou mesmo a evolução entre modelos de respostas, como de evasivas (*Avoidance*) para compromissadas, conforme a alteração da representação interna do conflito, também influenciada por outros fatores, como os já citados “poder”, “cultura” e “percepção de *Decoupling*”.

A análise mais aprofundada de uma situação de disputas por melhoria de procedimentos internos em corretora de valores, detalhada a seguir, auxiliou na percepção da existência e evolução de respostas organizacionais conforme a propositura de Pache e Santos.

Em um primeiro momento, a responsabilidade por tais procedimentos dentro da corretora era detida por uma pequena área voltada à Prevenção à Lavagem de Dinheiro, estrutura esta vista como meramente burocrática, secundária e isolada das demais áreas principais da corretora. Assim, os procedimentos, também vistos na corretora como meras burocracias que atrapalhavam o negócio, eram largamente ignorados, inclusive preferindo-se o pagamento de eventuais multas impostas pelo regulador (Comissão de Valores Mobiliários – CVM) do que a efetiva execução destes.

A inadequacidade dos procedimentos internos e o pagamento de multas eram, inclusive, justificados internamente como uma espécie de “custo do negócio” não só da corretora, mas de todo o seu setor, em uma resposta tida como meramente evasiva (*Avoidance*) e problemática.

Esta situação começou a se modificar com o aumento da pressão regulatória da CVM sobre a corretora, bem como a chegada de um novo Diretor Presidente, vindo de mercado, que começou a disputar espaços internos de influência e poder com a antiga alta administração. Com o tempo, abriu-se uma disputa entre o novo Diretor Presidente e o Diretor Operacional da corretora: "esse diretor presidente, ele já vinha de banco, então, ele era um pouco mais acessível, e o diretor que tinha lá, que era o antigo dono da corretora, que era o diretor, vamos dizer, é, operacional, ele era o mais resistente pra tudo" (Analista).

Em meio a este cenário, a área de Prevenção à Lavagem de Dinheiro (PLD) decidiu-se pelo início de um projeto para a melhoria dos procedimentos de “Conheça Seu Cliente” e “Cadastro”, de forma a tentar responder às pressões vindas da CVM. Tal projeto envolveria mais duas áreas da corretora além da Prevenção à Lavagem de Dinheiro: o comercial, responsável pela solicitação de documentos cadastrais ao cliente, e operações, que realiza o processamento de tais documentos.

Inicialmente, o projeto foi recebido com grande resistência destas áreas, que ainda agiam dentro da lógica de desconsideração e desassociação de assuntos regulatórias. Entretanto, aproveitando-se da situação de conflito interno entre os Diretores, o responsável pela área de PLD realizou um movimento de busca de apoio e aumento de sua representação interna junto ao novo Diretor Presidente. Este, à procura de influência interna, bem como mais familiarizado com as exigências da CVM, passou a apoiar o projeto e a representar, dentro da corretora, com a área de PLD, a demanda externa provocada pelo regulador, balanceando-se assim o poder exercido pela área de Prevenção à Lavagem de Dinheiro dentro da corretora.

A partir de tais ações, observou-se a possibilidade de uma construção de um compromisso entre as áreas impactadas pelo projeto, proporcionando a construção de alternativas e negociações aceitáveis aos grupos envolvidos, como exemplificado:

[As áreas resistentes] Começaram a ceder, porque eles não tinham mais como falar que não tinha como pedir pro cliente [os novos procedimentos]

Sim, a gente deu diversas alternativas pra eles [comercial] de como falar com o cliente, de como abordar o cliente, do que explicar pro cliente, falava pra eles: fala que a culpa é nossa, fala: olha, Compliance que tá solicitando, é regulatório. Então, a gente começou a instruí-los como pedir pro cliente. E, com base nisso, eles começaram a se sentir mais confortável e o cliente...

Em resumo, a corretora, diante de um conflito por “**meios**” (melhoria de procedimentos internos) e praticamente sem representação interna deste, moveu-se de uma situação original de respostas baseadas em estratégia de “*evitar/evadir*” (*avoidance*) - simplesmente pagar a multa – para uma nova situação na qual respostas tornaram-se **acordadas** (*compromisse*), esta tornada possível pela nova **representação múltipla** da questão dentro da corretora (PLD e Diretor Presidente), como o previsto pelo modelo de Pache e Santos. Entretanto, o relato também mostrou a influência de demais aspectos organizacionais, como a desassociação inicial da área de Prevenção à Lavagem de Dinheiro do restante das atividades da corretora e o rebalanceamento de poder como fatores significativos para a nova estratégia de resposta adotada pela corretora.

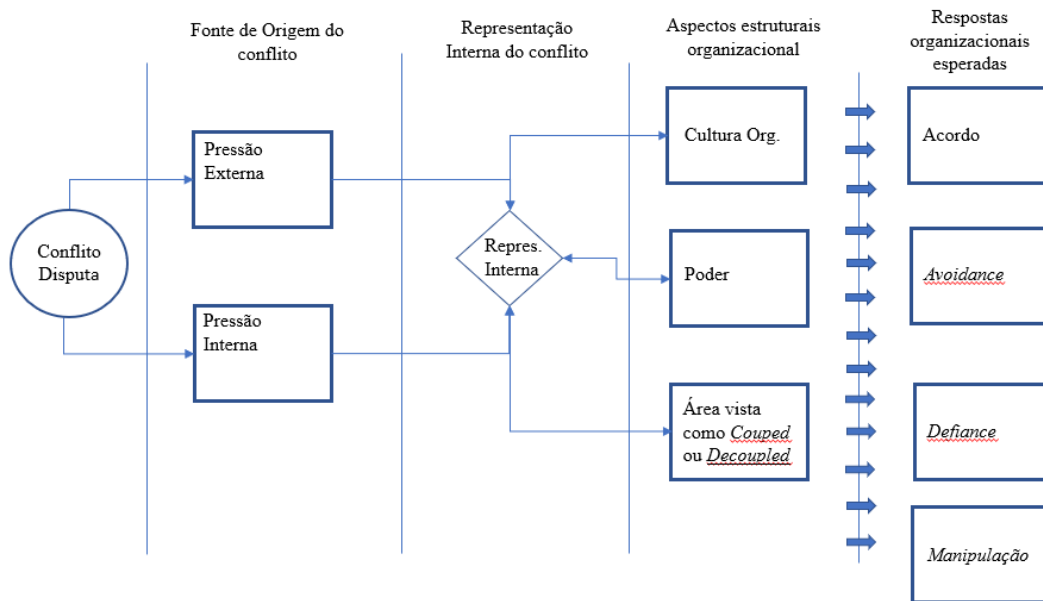
Assim, ao final das análises, os dados obtidos me levaram às seguintes repostas:

- a) As organizações respondem, no que se refere a conflitos dentro da temática de Governança Corporativa e *Compliance*, de forma similar ao proposto pelo modelo de interação entre natureza e representação interna do conflito de Pache e Santos (2010), em especial quanto a situações consideradas por “meios”, não existindo maiores diferenças quanto a demais temáticas organizacionais citadas na literatura.  
O menor número obtido de relatos de conflitos por “objetivos” me impede de afirmar que as respostas seriam similares ou não ao modelo, embora existam, dentro da amostra, indicativos que estas seguiriam o mesmo padrão imaginado por Pache e Santos;
- b) Três aspectos intraorganizacionais – cultura, poder, e, no caso específico de *Compliance*, a percepção de associação ou não (*Decoupling*) da área ao restante da organização, influenciaram as respostas organizacionais, como a preferência por respostas mais consensuais quando o *Compliance* é considerado como associado (*coupled*) com as atividades principais da empresa. Estes três fatores foram agrupados no que chamo de “aspectos estruturais da organização”.

Com base nos resultados acima, dentro do contexto deste estudo, sugiro um modelo de como os aspectos estruturais organizacionais influenciam na representação interna do conflito e na resposta organizacional esperada.

Sendo que o estudo não foi conclusivo para conflitos por objetivos (*goals*) da organização, dada a limitação de dados, e o modelo aqui apresentado deve ser lido em contextos de conflitos por meios (*means*).

Figura 1 – Modelo de influência dos Aspectos Estruturais da Organização nas estratégias de resposta



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em tal modelo, o conflito ou disputa é inicialmente compreendida como uma pressão externa à organização ou pressão interna a ela, a qual influenciará a representação interna original do conflito. Porém, três aspectos estruturais organizacionais influenciarão a representação interna e, com isso, a resposta organizacional esperada.

Como exemplo, se a área é tida como acoplada ao *core organizacional*, ou mesmo a cultura organizacional privilegia decisões mais coletivas, a representação interna tenderá a ser múltipla, uma vez as áreas estarem mais dispostas a negociar ou obter um compromisso benéfico a todos, bem como o poder entre áreas e indivíduos tende a ser mais equilibrado em tal cenário.

Já em uma circunstância contrária, estruturas em que indivíduos ou áreas concentram grande poder, tais como organizações extremamente hierarquizadas, a representação original pode permanecer de forma única ou até mesmo ausente, dada a incapacidade daquele representante exercer qualquer influência perante tais figuras de poder, levando-se ou a transferência da representação para posições hierárquicas mais poderosas ou nova representação singular do conflito, por aquele mais poderoso, aumentando-se as chances de respostas como “*Defiance*” e “*Manipulação*”.

De tal forma, em complemento ao modelo original de Pache e Santos, é minha conclusão que aspectos inerentes à organização devem ser adicionados, dada a possibilidade que estes

interfiram na representação e na estratégia de condução de conflitos e influenciando o resultado do modelo citado, como observado nas situações analisadas neste estudo.



## 6 CONCLUSÕES

Conforme Follmer, Talbot, Kristof-Brown, Astrove e Billsberry (2018, p. 40), “um dos benefícios da pesquisa qualitativa é o acesso único que este provê ao fenômeno através dos olhos do participante”<sup>12</sup>.

Uma significativa parte da literatura que baseou esta pesquisa foi realizada por meios como revisão de bibliografia, como no próprio desenvolvimento do modelo de Pache e Santos (2010), ou análise documental, como em Maclean e Behnam (2010), os quais, embora essenciais para um profundo desenvolvimento de temas como respostas organizacionais esperadas ou o fenômeno do *decoupling* de *Compliance* em organizações, não possibilitaram, de outro lado, obter diretamente a experiência de indivíduos sujeitos a tais questões em suas atividades profissionais.

Este foi um dos motivadores do meu estudo baseado em entrevistas, de forma a tentar capturar, diretamente dos envolvidos em tais conflitos, seus *insights* e percepções de como tais aspectos teóricos se desenvolvem no ambiente corporativo.

Adicionalmente, a pesquisa unindo temas organizacionais numa temática de Governança Corporativa/*Compliance* em empresas brasileiras pode ser tida, mesmo que em um escopo limitado pela própria natureza de um Mestrado Profissional, como uma das primeiras a tentar lançar luz sobre como aspectos gerenciais e estratégicos afetam tais temas, ainda muito ligados, em minha visão e de vários entrevistados deste estudo, a questões mais afins ao Direito e formalismo jurídico, até pela relativa novidade de tais funções no Brasil.

De tal maneira, acredito ter contribuído para a literatura ao explorar quais seriam respostas organizacionais esperadas em temáticas de Governança Corporativa e *Compliance* e se estas seriam similares ou não às verificadas, através do modelo de Pache e Santos, em demais temáticas e contextos, desenvolvendo novas possíveis vertentes para o refinamento e aprofundamento do estudo de demais aspectos que possam influenciar em conflitos organizacionais ou até mesmo na lógica dos atores organizacionais.

Assim, a primeira questão de pesquisa – “Quais as respostas organizacionais esperadas para conflitos ou pressões relacionadas a temas de *Compliance*/Governança Corporativa? Seriam estas similares ao modelo proposto de Pache e Santos?”; é respondida afirmativamente

---

<sup>12</sup> No original: “One benefit of qualitative research is the unique access it provides to phenomena through the eyes of participants”.

de forma parcial, sendo a proposição válida para conflitos por meios (*means*), porém, sujeita a modelagens e influências por questões intrínsecas à organização, como cultura e poder.

Já em relação à segunda questão do estudo: “Quais aspectos organizacionais poderiam influenciar nas respostas esperadas pelo modelo de Pache e Santos”, observou-se que os aspectos mais prementes foram: cultura organizacional (ex: culturas mais coletivistas ou hierarquizadas), poder (maior ou menor autonomia do indivíduo) e a visão prévia pelos demais membros da organização se a área de Governança Corporativa, *Compliance* ou similar era tida como *coupled* ou *decoupled* do *core* organizacional, sendo que um ou mais aspectos influenciaram a representação interna do conflito bem como a resposta da organização a ele.

Em relação a implicações gerenciais, acredito que o estudo auxiliará na percepção dos gerentes de que temas e aspectos de Governança Corporativa e *Compliance* não são, significativamente, distintos de demais conflitos e disputas organizacionais, sendo merecedores de análise e tratativas administrativas e estratégicas, tais como estes demais conflitos.

Em minha visão, devido a uma espécie de similaridade de temas, bem como a recente novidade da implantação, em especial, do *Compliance* em empresas brasileiras, há ainda um significativo viés de tratamento de tais questões como ligadas exclusivamente ao mundo jurídico e geralmente desassociadas (*decoupled*) da organização em si.

Tal *decoupling*, como exposto por Maclean e Behnam (2010) bem como por diversos entrevistados durante esta pesquisa, leva a situações desfavoráveis tanto para a área em si, vista como uma espécie de “corpo estranho” a ser evitado ou mesmo desafiado pelo *core* organizacional, bem como para a empresa, que não explora as sinergias que uma função acoplada poderia oferecer. Adicionalmente, como exposto em nossos resultados, situações de desacoplamento tenderam a levar para padrões de respostas manipulativas ou desafiantes, as quais, no contexto de governança e relacionamento com reguladores, podem ser potencialmente danosas à organização.

Assim, em conclusão, o tema de *Compliance*, mesmo geralmente originado por pressões ou expectativas de *stakeholders* externos, deve ser compreendido como uma função a mais da organização, com ligação ao *core* organizacional, mesmo preservando-se sua autonomia e independência funcional, e com poder suficiente para a execução de suas atividades.

## 7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS

O estudo foi realizado dentro das condições limitantes de um Mestrado Profissional. Assim, considero como principais limitantes o tamanho da amostra obtida, já que, uma vez tratar-se de assunto potencialmente sensível, a amostra foi obtida unicamente através de meus contatos pessoais ou *snowballing*.

Fortemente sugere-se a futuros pesquisadores que ampliem a amostra consideravelmente e, se viável, realizem uma comparação entre demais setores econômicos, incluindo-se aqueles em que as pressões por questões de Governança Interna e *Compliance* não sejam tão fortes ou expandindo-se para atividades correlatas em que existam choques de pressões de meio e objetivo, como Responsabilidade Socioambiental, Organizações sem Fins Lucrativos ou Escolas/Faculdades, em especial explorando-se mais conflitos ligados a objetivos organizacionais, sobre cujo tema este estudo não foi conclusivo.

Alternativamente, um estudo etnográfico em uma organização, onde o pesquisador possa acompanhar com detalhe as evoluções das dinâmicas de conflitos e disputas e os aspectos que influenciaram a resposta organizacional final, bem como aprofundando-se em temas como lógica organizacional e teoria institucional, seria bem recomendável e interessante.

Outra limitação foi em relação à análise de dados, realizada individualmente pelo pesquisador. Em demais estudos, sugere-se que a codificação e a interpretação dos dados sejam realizadas por dois ou mais pesquisadores, o que proporcionará uma maior robustez e validade dos dados coletados, bem como, caso possível, a triangulação de dados obtidos nas entrevistas com demais fontes de dados, como *focus groups* e análise documental.

Finalmente, futuros pesquisadores poderiam utilizar esta pesquisa inicial como a primeira fase de um *grounded theory* e conduzir uma segunda fase de coletas de dados, de forma a tentar compreender em maior profundidade os mecanismos e lógicas que levam os aspectos estruturais organizacionais aqui citados a interferir no modelo de respostas, e se mesmo poderia existir um modelo mais abrangente, com demais tipos de respostas ainda não visualizados por mim e pelos autores pregressos. Em particular, penso ser interessante um estudo em duas fases, de coleta e análise de dados, similar ao conduzido por Follmer, Talbot, Kirstof-Brown e Billsberry (2018) sobre respostas relacionadas a desalinhamentos (*misfit*) em ambientes de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. **Compliance and the compliance function in banks**. 2005. Disponível em: <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2020.
- BUCHANAN, D.; BODDY, D.; MCCALMAN, J. Getting in, getting on, getting out and getting back. **Doing research in organizations**, p. 53-67, 1988.
- BURDON, W. M.; SOROUR, M. K. Institutional Theory and Evolution of ‘A Legitimate’ Compliance Culture: The Case of the UK Financial Service Sector. **Journal of Business Ethics**, jul., p. 1-34, 2018.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Los Angeles: Sage Publications, 2017. 267 p.
- CURRIE, G.; SPYRIDONIDIS, D. Interpretation of multiple institutional logics on the ground: Actors’ position, their agency and situational constraints in professionalized contexts . **Organization studies**, v. 37, n. 1, p. 77-97, 2016.
- EMERSON, Richard M. Power-dependence relations. **American sociological review**, p. 31-41, 1962.
- FALCÃO, Victor Graner. **Mudando os padrões de governança corporativa após a Operação Lava-Jato: uma análise sob a ótica da atenção no grupo Odebrecht-2015-2018**. 110p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2018.
- FOLLMER, Elizabeth H. et al. Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 2, p. 440-465, 2018.
- FREEMAN, R. Edward. Strategic management: A stakeholder theory. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 1-21, 1984.
- FRIEDLAND, Roger. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. **The new institutionalism in organizational analysis**, p. 232-263, 1991.
- FROST, Peter J. et al. **Organizational culture**. Los Angeles: Sage Publications, 1985. 429 p.
- GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational research methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.
- GREENWOOD, Royston; HININGS, Christopher R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of management review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

GREVE, H. R.; PALMER, D.; POZNER, J. Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 53–107, 2010.

GROENFELDT, T. Taming the High Costs of Compliance with Tech. **Forbes**. 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/tomgroenfeldt/2018/03/22/taming-the-high-costs-of-compliance-with-tech/#292ead895d3f>. Acesso em: 06 jun. 2020.

INTERLIGI, L. Compliance culture: A conceptual framework. **Journal of Management & Organization**, v. 16, n. 2, p. 235-249, 2010.

JACKALL, Robert. Moral mazes: The world of corporate managers. **International Journal of Politics, Culture, and Society**, v. 1, n. 4, p. 598-614, 1988.

JACKMAN, D. Why comply? **Journal of Financial regulation and Compliance**, v. 9, n. 3, p. 211-217, 2001.

KELLOGG, K. C. Institutional coupling: the mechanisms of real organizational change in response to institutional pressures. **Anais...** Annual meeting of the American Sociological Association, Boston, MA, 2006.

KERN, Anja; LAGUECIR, Aziza; LECA, Bernard. Behind smoke and mirrors: a political approach to decoupling. **Organization Studies**, v. 39, n. 4, p. 543-564, 2018.

KING, N.; CASSELL, C.; SYMON, G. Using templates in the thematic analysis of text. In: **Essential guide to qualitative methods in organizational research**, n. 2, p. 256-70, Los Angeles: Sage Publications, 2004.

LEE, Thomas W.; LEE, Thomas. **Using qualitative methods in organizational research**. Los Angeles: Sage Publications, 1999. 192 p.

LOK, Jaco. Institutional logics as identity projects. **Academy of management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1305-1335, 2010.

MACLEAN, T. L.; BEHNAM, M. The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1499-1520, 2010.

MACLEAN, Tammy; LITZKY, Barrie E.; HOLDERNESS, D. Kip. When organizations don't walk their talk: A cross-level examination of how decoupling formal ethics programs affects organizational members. **Journal of Business Ethics**, v. 128, n. 2, p. 351-368, 2015.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of management review**, v. 35, n. 3, p. 455-476, 2010.

PALERMO, Tommaso; POWER, Michael; ASHBY, Simon. Navigating institutional complexity: The production of risk culture in the financial sector. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 2, p. 154-181, 2017.

PÉREZTS, Mar; PICARD, Sébastien. Compliance or comfort zone? The work of embedded ethics in performing regulation. **Journal of Business Ethics**, v. 131, n. 4, p. 833-852, 2015.

RAAIJMAKERS, Aafke GM et al. I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 85-110, 2015.

SADEH, Linda Jakob; ZILBER, Tammar B. Bringing “together”: Emotions and power in organizational responses to institutional complexity. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 5, p. 1413-1443, 2019.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture**. American Psychological Association, v. 45(2), p. 109–119, 1990.

SCHEIN, Edgar H. The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 7, n. 4, p. 401-426, 1971.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974. 687p.

TESCH, Renata. Types of qualitative analysis. **R. Tesch, Qualitative Research**, p. 77-102, 1990.

THOMAS, David R. A general inductive approach for analysing qualitative evaluation data. **American journal of evaluation**, v. 27, n. 2, p. 237-246, 2006.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, p. 99-128, 2008.

TREVIÑO, Linda Klebe; WEAVER, Gary Richard. **Managing ethics in business organizations: Social scientific perspective**. Redwood City: Stanford University Press, 2003. 364 p.

WEAVER, G. R.; TREVIÑO, L. K.; COCHRAN, P. L. Corporate ethics practices in the mid-1990's: An empirical study of the Fortune 1000. **Journal of Business Ethics**, v. 18, n. 3, p. 283-294, 1999.

WEAVER, G. R.; TREVIÑO, L. K.; COCHRAN, P. L. Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures and corporate ethic. **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 539-552, 1999b.

WEBER, J.; WASIELESKI, D.M. Corporate ethics and compliance programs: A report, analysis and critique. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 4, p. 609-626, 2013.

WESTPHAL, James D.; ZAJAC, Edward J. Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. **Administrative science quarterly**, v. 46, n. 2, p. 202-228, 2001.

YIN, R. K., **Qualitative research from start to finish**. New York: Guilford Publications, 2015.

ZAJAC, Edward J.; WESTPHAL, James D. The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations: When is more not better?. **Strategic management journal**, v. 15, n. 1, p. 121-142, 1994.

ZUCKER, L. G. Organizations as institutions. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 2, n. 1, p. 1-47, 1983.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Conte-me um pouco sobre sua trajetória profissional;
2. Pode relatar algumas situações de conflitos, disputas ou necessidades de adequações por pressão externa (ex: demandas de reguladores) na sua trajetória profissional, em especial se ligada a temas de *Compliance* ou Governança Corporativa?

Durante os relatos, explorar a partir dos relatos:

- a) Quem eram os grupos envolvidos e suas relações de influência e poder;
  - b) Existência de pressão externa (ex: demanda do Banco Central) e/ou interna (ex: novo processo, questão reputacional);
  - c) Se as disputas eram por objetivos ou meios (ex: processos / procedimentos);
  - d) Se o entrevistado estava isolado ou em conjunto com demais pessoas / estruturas na disputa. Houve estruturação de grupos de influência durante a disputa?
  - e) Como se deu a resolução do conflito: composição entre os conflitados, evasão, defesa, manipulação. Quem foram os decisores e por quê?
  - f) Houve sinais de *decoupling*? Como surgiu?
  - g) Houve uma resolução de fato ou apenas uma acomodação da situação?
3. Durante os relatos, explorar do entrevistado a sua percepção sobre o posicionamento e poder do *Compliance* ou respectiva área de Governança Corporativa na organização bem como os motivos para tal percepção.
    - 4a) Caso a área tida como secundária em poder pelo entrevistado, como este faz para tentar ganhar influência na organização? O que poderia proporcionar maior influência (fatores internos ou externos)?
    - 4b) Se área tida como de maior poder na organização, quais os fatores e estratégias que levaram a isso?



**APÊNDICE B – PROPÓSITO (DE/PARA) DO ROTEIRO DE ENTREVISTA**

<b>Roteiro de Entrevista (De)</b>	<b>Propósito (Para)</b>
Quem eram os grupos envolvidos e suas relações de influência e poder	Compreender o conflito/demanda, seus atores e suas relações iniciais, em especial quanto à percepção de poder / influência institucional detidos por eles.
Existência de pressão externa ou interna	Compreender se a demanda é internamente (ex: projeto de adequação interna da empresa) ou externamente motivada (ex: nova regulamentação), quanto à organização.
Se as disputas eram por objetivos ou meios	Entender se a demanda pode influenciar a organização em maiores níveis (objetivos) ou em aspectos mais funcionais (meios).
Se o entrevistado estava isolado ou em conjunto com demais pessoas / estruturas na disputa. Houve estruturação de grupos de influência durante a disputa?	Capturar se a demanda era representada de forma individual ou múltipla na organização bem como se deu a dinâmica de influências organizacionais durante a situação.
Como se deu a resolução do conflito: composição, evasão, defesa, manipulação. Quem foram os decisores e por quê?	Compreender se a resposta organizacional (resolução) se encaixou nas estratégias definidas por Pache e Santos (2010).
Houve sinais de <i>decoupling</i> ?	Visualizar se houve aspectos de resolução meramente “formal” ou apenas para legitimação externa.
Houve uma resolução de fato (problema resolvido)? Ou apenas uma acomodação da situação?	Como item anterior.
A partir dos relatos, explorar do entrevistado a sua percepção sobre o posicionamento do <i>Compliance</i> na instituição: área de poder, secundária e os motivos para tal percepção.	Compreensão do posicionamento inicial do <i>Compliance</i> ou área de governança na organização quanto a sua influência interna.
Sendo área secundária, como este faz para tentar ganhar influência na organização?	Entender táticas e estratégias da área de <i>Compliance</i> / governança para aumentar sua percepção de poder e influência na organização.
Se área tida de maior poder, quais os fatores que levaram a isso?	Como item anterior.

## APÊNDICE C - ELEMENTOS GRÁFICOS

Quadro 3 - Dicionário de Temas de Segunda Ordem

Temas de 2ª Ordem	Descrição	Dimensão Agregada
<b>Conflito Organizacional</b>	Contexto da situação que gerou a disputa intra-organizacional.	<b>(1) Contexto dos Conflitos</b>
<b>Poder</b>	Percepção das relações de poder-dependência entre áreas e atores organizacionais, tais como relações desbalanceadas ou equilibradas	<b>(2) Aspectos Estruturais da Organização</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	Importância para as pessoas de uma organização do simbolismo, ritual, mitos, histórias e sobre a interpretação de eventos, idéias e experiências que são influenciadas e modeladas pelos grupos aonde vivem ou interagem (adaptado de FROST, 1985)	
<i>Decoupling</i>	Desalinhamento da área (ex: área de Compliance) com as atividades principais da organização	
<i>Decoupling</i>	Desalinhamento da área (ex: área de Compliance) com as atividades principais da organização ou existência de mera legitimidade externa.	
<b>Pressão Interna</b>	Demanda / Conflito gerado por ator interno a organização (ex: demanda originada por área de governança).	<b>(3) Dimensões do Conflito</b>
<b>Pressão Externa</b>	Demanda / Conflito gerado por ator externo a organização (ex: demanda originada por regulador).	
<b>Coalizão / Apoio</b>	Estabelecimento de coalizões internas ou apoios entre atores organizacionais / áreas.	<b>(4) Estratégias de Resolução do Conflito</b>
<b>Evitar o conflito / Transferir</b>	Evitar a situação de conflito ou transferir sua resolução para terceiros na organização.	
<i>Avoidance / Deviation</i>	Tentativa de impedir a necessidade de conformidade à demanda institucional (Pache & Santos, 2010)	<b>(5) Respostas da Organização ao Conflito</b>
<b>Simbólico</b>	Resolução meramente simbólica, sem efetividade, do conflito	
<b>Não resolução</b>	Conflito não foi resolvido	
<i>Defiance</i>	Rejeição explícita de ao menos uma das demandas institucionais (Pache & Santos 2010)	
<b>Compromisso</b>	Tentativa de atingir conformidade parcial em ordem a acomodar, ao menos parcialmente, todas as demandas institucionais (Pache & Santos 2010)	
<b>Manipulação</b>	Tentativa ativa de alterar os conteúdos das demandas institucionais (Pache & Santos 2010)	

Figura 2 - Estrutura de Dados

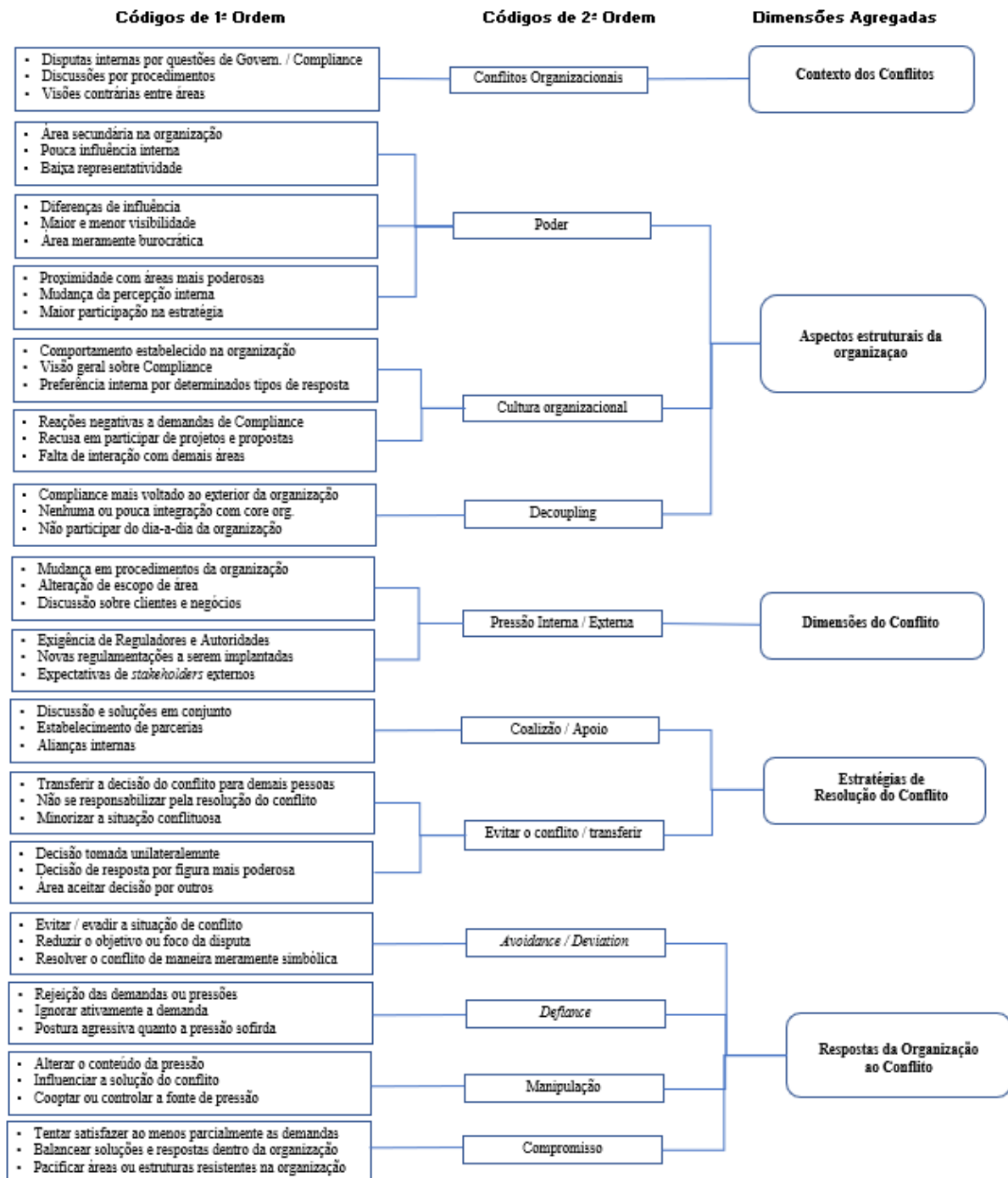
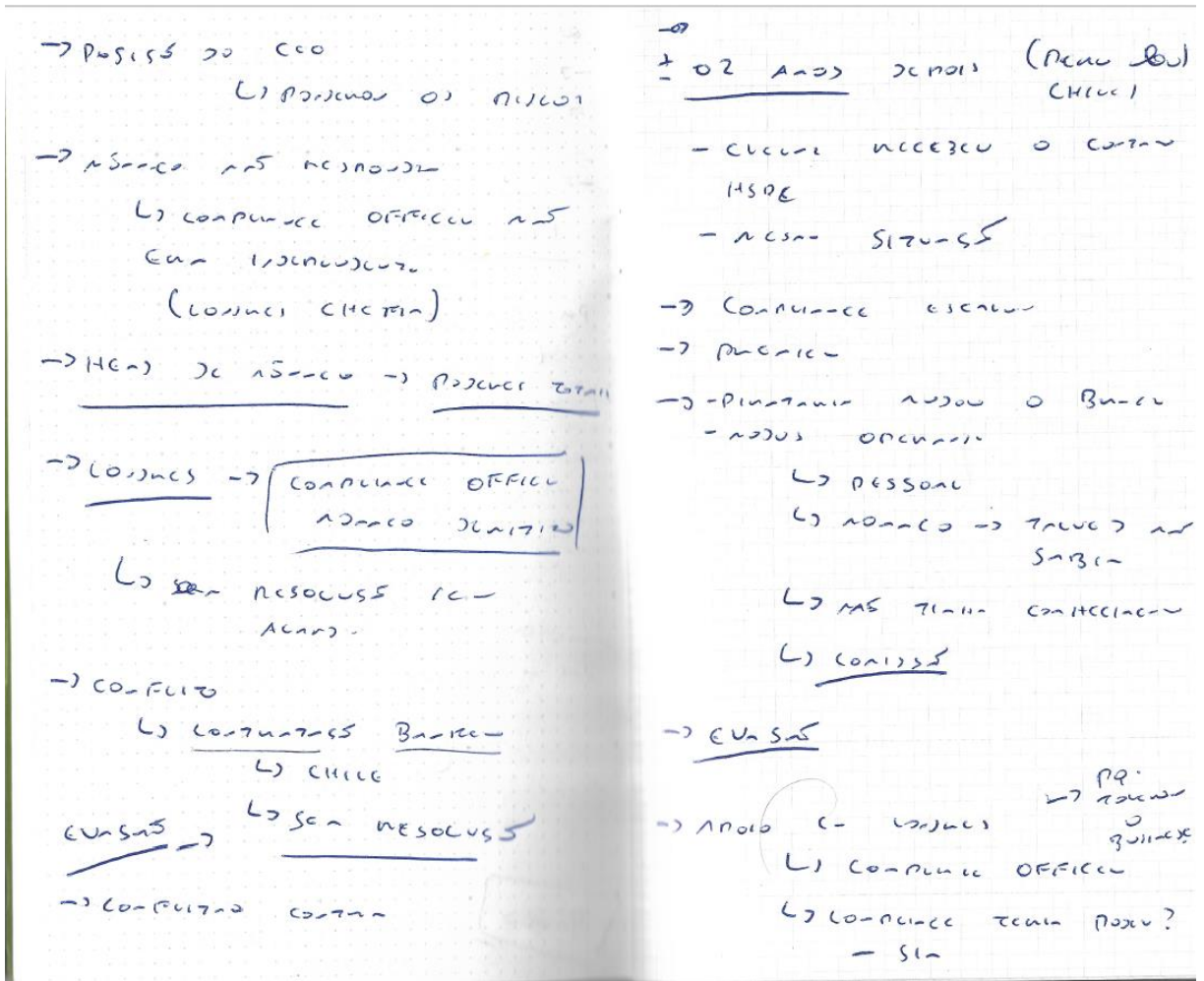


Figura 3 - Dados representativos para Temas de 2ª Ordem

Tema de 2ª Ordem	Menções Totais	Alta Gerência	Média Gerência	Operacional	Dado representativo para temas de 2ª Ordem	Dimensão Agregada
Conflito Organizacional	14	7	4	3	<i>Era, era como se fosse dois blocos e cada um puxando o ponto, a sardinha pro seu lado e até... (Diretor)</i>	(1) Contexto do Conflito
Poder	47	20	15	12	<i>É também por algumas conversas com o regulador, a área de prevenção à lavagem de dinheiro ela acabava tendo mais força (Analista).</i>	(2) Aspectos Estruturais da Organização
Cultura Organizacional	20	6	8	6	<i>Além, mais que isso, do que fazer parte do dia a dia da empresa, era algo que precisaria correr no sangue, estar no DNA (Diretor)</i>	
Decoupling	12	5	2	5	<i>Quando as áreas de controle elas ficam muito distantes da área comercial você tem um outro problema, você faz com que o comercial ele se esqueça de todas as, de todas as atribuições que ele precisa ter (Analista)</i>	(3) Dimensões do Conflito.
Pressão Interna / Externa	17	9	4	4	<i>É muito se discutia em quem que tinha a atribuição de impor uma regra sobre sanções, em criar políticas de sanções. Porque dentro do departamento de compliance, por ele ser muito tradicional, existiam pessoas que entendiam que aquela atribuição era deles (Analista)</i>	
Coalizão / Apoio	21	9	6	6	<i>Porque o Diretor Presidente, ele era novo, a corretora tava sendo comprada por outra instituição, então, nós aproveitamos esse gancho pra tentar essa aliança com esse novo presidente (Analista).</i>	(4) Estratégias de resolução do conflito.
Evitar o conflito / Transferir	6	3	0	3	<i>Isso acabava gerando esse conflito, e, e aí as pessoas não conseguiam se desvincular. Então precisou a... a diretoria... definir (Analista)</i>	
Avoidance / Deviation	13	9	1	3	<i>A visão, inicialmente, era de que: poxa, no Brasil precisa fazer tudo isso? (Diretor).</i>	(5) Respostas da organização ao conflito
Defiance	10	3	6	1	<i>Falava que não tinha importância, não teria problema, que era multa da CVM, todo mundo tinha, era só pagar e tava tudo certo. (Analista)</i>	
Manipulação	12	8	3	1	<i>É, o comercial, ele... Ele não buscava confrontar o Banco Central. Mas... Ele nunca era totalmente isento nos comentários. Não mentia, mas omitia algumas informações. É... Por exemplo: qual o cadastro mínimo do cliente, quais são os documentos mínimos exigidos... Então, pro comercial, todo cliente é idôneo (Diretor)</i>	
Compromisso	5	2	1	2	<i>É, é. Até pela proximidade mesmo. Falando, aí, especificamente de latinos... Falando de latinos, existisse uma... Uma percepção de que é possível dado um jeito... Não é dar um jeito de forma negativa, pejorativa... Mas tipo, existe uma... Algo consensual, existe uma tolerância maior (Gerente)</i>	

Figura 4 - Exemplo de Anotações



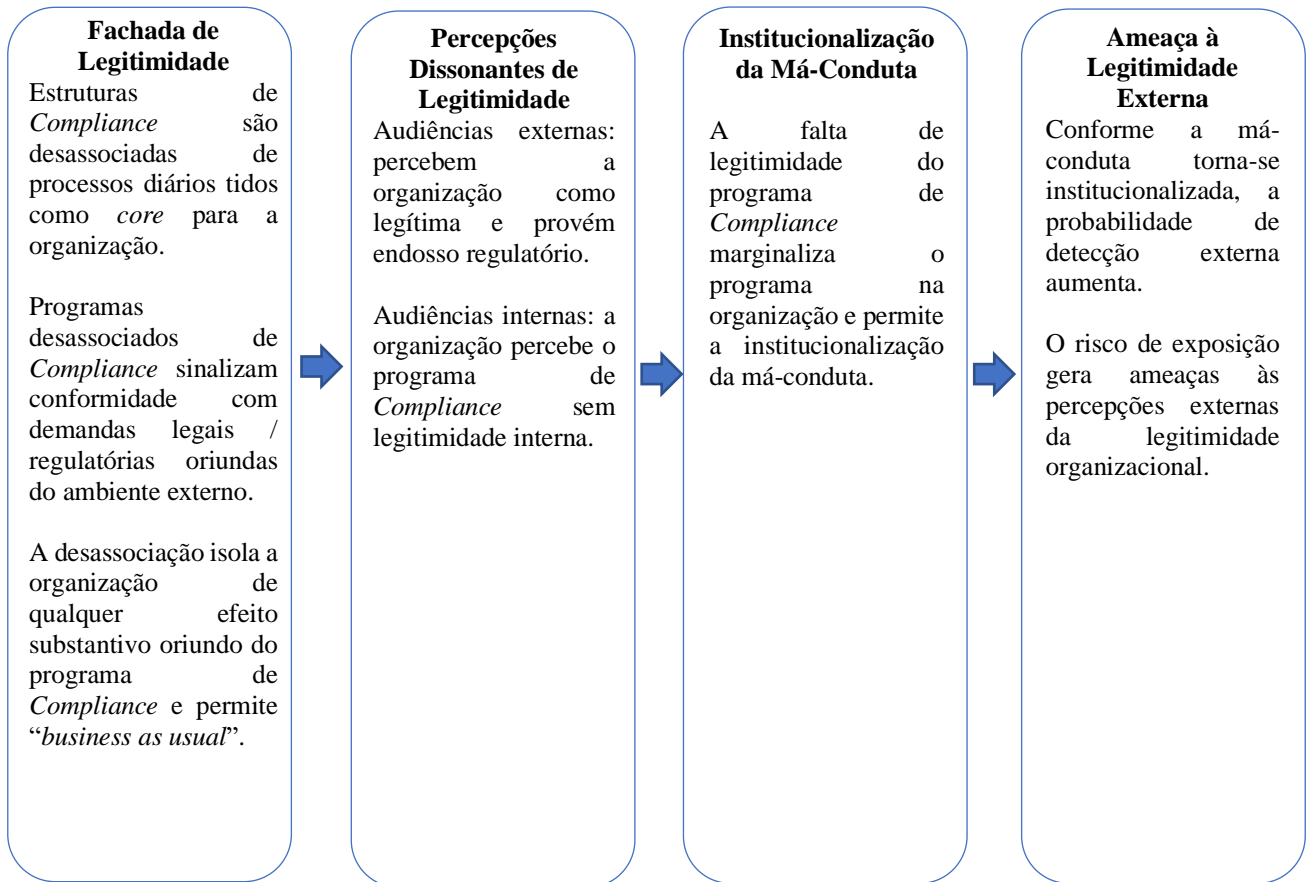
## APÊNDICE D - TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados e Respectivas Organizações

Entrevistado	Histórico de Atuação	Tempo Médio de Experiência Profissional	Agrupamento Hierárquico Proposto (*)	Natureza das Organizações citadas em seus relatos	Número de Organizações citadas em seus relatos	Observações
Entrevistado 01	Diretor de Compliance	30 anos	Alta Administração	Banco multinacional de grande porte	1	
Entrevistado 02	Diretor de Riscos e Compliance	25 anos	Alta Administração	Banco de consumo (montadora), <i>Fintech start-up</i>	2	
Entrevistado 03	Conselheiro Profissional	25 anos	Alta Administração	Organização Não Governamental	1	
Entrevistado 04	Gerente Comercial	15 anos	Média Gerência	Banco nacional de atacado	1	Mesma empresa citada
Entrevistado 05	Gerente Comercial	15 anos	Média Gerência	Banco nacional de atacado	1	
Entrevistado 06	Superintendente de Tecnologia da Informação	15 anos	Média Gerência	Seguradora nacional e seguradora multinacional	2	
Entrevistado 07	Gerente de Recursos Humanos	10 anos	Média Gerência	Banco nacional de grande porte	1	
Entrevistado 08	Gerente de Compliance e Prevenção a Lavagem de Dinheiro	20 anos	Média Gerência	Banco multinacional de grande porte	1	Mesma empresa que a citada pelo Entrevistado 01
Entrevistado 09	Superintendente Comercial	20 anos	Média Gerência	Banco de consumo (montadora)	1	
Entrevistado 10	Gerente de Compliance e Prevenção a Lavagem de Dinheiro	20 anos	Média Gerência	Gestora de Investimentos (" <i>Asset Management</i> ")	1	
Entrevistado 11	Analista de Compliance	15 anos	Operacional	Banco nacional de grande porte	1	
Entrevistado 12	Analista de Compliance	10 anos	Operacional	Banco nacional de atacado	1	
Entrevistado 13	Analista de Compliance	10 anos	Operacional	Gestora de Investimentos (" <i>Asset Management</i> ")	1	Mesma Gestora de Investimentos que citada pelo Entrevistado 10

(\*) Vide capítulo "Método"

Tabela 2 - A fachada de legitimidade. As consequências involuntárias de desassociação de estruturas de *Compliance* em Organizações



Fonte: Adaptado de MacLean & Behnam, 2010.