

VALORES E ATITUDES DIANTE DE *COMPLIANCE*

Juliana Maldonado
Maria Gilvaneyde Aquino
Maria Luiza Lofrano
Gledston Silva de Araujo
Carina Tondo

Orientadora: Marta Fabiano Sambiasi

RESUMO

Este estudo buscou levantar e relacionar os valores e atitudes dos funcionários em relação ao *Compliance* em empresas de diversos tipos e naturezas de atividade. Para a consecução da pesquisa optou-se por fazer um estudo de natureza quantitativa, sendo a pesquisa caracterizada como exploratória. No embasamento teórico do artigo foi utilizada a linha de Valores Concorrentes e *Compliance* conceituado sobre a ótica de autores científicos e mercado. Para a coleta de dados foi utilizada a escala OCAI, validada pela técnica *Multidimensional Scaling*, para mensurar os Perfis de Cultura (Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia) e também a escala de *Compliance*, desenvolvida pelos autores, com cinco dimensões (Cumprimento de Normas, Ética, Controle, Gerenciamento de Riscos e Imagem e Reputação). A pesquisa foi composta por uma amostra não probabilística composta de 216 pessoas que trabalham/estagiam há mais de 10 meses. Na análise dos dados, efetuada por intermédio de Estatística Descritiva Simples e Multivariada (regressão e análise fatorial), os resultados foram obtidos através da correlação e regressão entre os Perfis de Cultura, dimensões de *Compliance* e a Questão Global Comprometimento. Os resultados indicaram que os Perfis de Cultura Hierarquia, Clã e Mercado são os valores concorrentes que mais afetam a aderência ao *Compliance*, e o Perfil Adhocracia não apresentou nenhuma relevância para este estudo, podendo, portanto, ser alvo de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Cultura, Valores, Atitudes, *Compliance*.

INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa visa levantar e relacionar valores e atitudes de funcionários em relação ao *Compliance* nas empresas.

O termo *Compliance* tem sido usado para traduzir comprometimento organizacional. Organizações esperam que as pessoas ajam, no ambiente empresarial, de acordo com as regras da empresa, sem ferir a sociedade. As empresas buscam, ainda, certa aderência entre a ética coletiva e a ética individual por acreditar em sua efetividade. Para esse fim, surgem programas de *Compliance* nas empresas, cujas relevâncias referem-se ao dever de cumprir, de estar em conformidade com normas e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição (MANZI, 2008).

Esses programas tiveram origem em 1913 e em 1992 chegou ao Brasil devido à necessidade de implantar regras e normas de segurança para as corporações em virtude da abertura comercial e são importantes por preservar a transparência e assim, evitar corrupção e outros comportamentos indesejados, internos ou externos à empresa, independente dos padrões culturais locais (FEBRABAN, 2008).

Funcionários e gestores sofrem influência da cultura empresarial, esta formada por valores organizacionais compartilhados. Conforme Torres (2009¹⁷ apud TORRES e GOSENDO, 2010), os padrões culturais podem influenciar o estilo de liderança que os países aceitam e o comportamento efetivo do líder em relação à esses padrões. Por conta disso, Bass (1990 apud TORRES; GOSENDO, 2010) comenta que as práticas da alta gerência são apresentadas de diferentes formas, dentro das empresas em diversos países, apesar de tais práticas possuírem semelhanças comuns em organizações que compartilham a mesma cultura, aspecto reforçado por Hofstede (1991) também comentou: a cultura organizacional é moldada conforme a cultura do país onde está inserida a organização, isto é, independente do país de origem da empresa, os valores culturais locais influenciam a cultura organizacional e a atitude dos funcionários que fazem parte do quadro.

Programas de *Compliance* são recursos adotados pelas empresas para alcance de efetividade organizacional, ou seja, a partir dos desejos finais de uma organização, escolhem-se os meios para seu desenvolvimento e alcance. Quinn e Rohrbaugh (1983) destacam a efetividade organizacional como tema central para análise de uma organização; Campbell (1977 apud QUINN e ROHRBAUGH, 1983, p. 363) identificou 30 critérios diferentes para efetividade organizacional, alegando que “pessoas diferentes aderem a diferentes modelos, e não há um único caminho correto para escolha entre eles”. Dada à abstração que envolve o conceito de efetividade, Quinn e Rohrbaugh (1983) focaram no constructo de efetividade organizacional e propuseram um modelo para análise organizacional a partir da percepção dos indivíduos, entre eles funcionários e gestores. Os autores partiram da constatação que os valores e crenças pessoais motivam as escolhas para alcance de efetividade organizacional.

Assim, constitui-se o problema de pesquisa deste estudo: Qual a relação entre valores e atitudes de funcionários em relação ao *Compliance* nas empresas?

Para a obtenção da resposta a este problema de pesquisa, buscou-se alcançar os seguintes objetivos: a) compreender o conceito de *Compliance* e suas dimensões; b) levantar cultura organizacional mediante a percepção de funcionários, segundo seus valores; c) investigar a relação entre valores e atitudes para “*Compliance*”.

A iniciativa em realizar essa pesquisa partiu do interesse dos autores pelo tema e da ausência de trabalhos que relacionam valores organizacionais e *Compliance*. Uma busca feita nas bases de dados EBSCO, ProQuest, JStor e Scielo mostra que ainda é um tema pouco estudado, pois até o fim de 2013 não foram encontrados artigos que contemplavam o tema.

¹⁷ Torres, C. V. (1999). Leadership style norms among americans and brazilians: Assessing differences using Jackson's Return Potential Model. Tese de Doutorado não-publicada, Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego.

O método de pesquisa adotado foi exploratório quantitativo com técnicas estatísticas para identificação do tipo de cultura e valores relacionados (CAMERON; QUINN, 1999) e para *Compliance*, foi elaborado um questionário com base na literatura levantada para posterior identificação da relação entre valores e *Compliance*.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o estudo da relação entre valores organizacionais e *Compliance*, é necessário defini-lo, ver sua aplicação e relevância; para então identificar as atitudes diante de *Compliance*.

É necessário também diferenciar valores entre os níveis culturais, individuais e organizacionais, cujo estudo foi focado na dimensão organizacional e sua identificação com base nos tipos de cultura e modelo dos valores concorrentes.

Na revisão bibliográfica sobre o conceito *Compliance* percebeu-se que o termo é mais comumente tratado por literatura empresarial e de consultoria, tendo sido encontradas poucas referências científicas. Por isto, serão apresentados conceitos pelas abordagens empresariais e científicas, para então, aprofundar-se nas dimensões de *Compliance*.

1.1. Compliance

Origem e conceito

Manzi (2008) foi uma das únicas referências acadêmicas encontradas a usar o termo *Compliance*. A sua origem começou nas empresas em 1913 com a criação do Banco Central Americano com o objetivo de criar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável. Em 1929 houve a quebra da bolsa de Nova York e com isso a criação da Política intervencionista New Deal em que, para corrigir as distorções do capitalismo, o Estado poderia intervir na economia. Segundo Manzi (2008) o conceito *Compliance* origina-se do verbo em inglês *to comply* e traduz-se em cumprir, estar em conformidade, mitigar riscos e prezar pela reputação organizacional.

De acordo com Manzi (2008), a forma como os clientes e acionistas veem a organização está baseada na identidade desta, como ela fornece as informações de sua visão, estratégia e ações. Isso pode afetar na percepção da reputação gerando perdas.

As instituições financeiras passaram a se preocupar em construir uma imagem sólida junto aos *stakeholders*, e facilitar o acesso de colaboradores junto às informações institucionais para torná-los comprometidos com o trabalho. Dessa forma, o *Compliance* chega para alinhar os processos nas instituições, assegurar cumprimento das normas e procedimentos e manter a empresa junto ao mercado (ABBI, 2009).

Segundo a ABBI (2009), *Compliance* relaciona-se ao investimento que é feito em pessoas, processos e conscientização, sendo de extrema importância maiores controles de atividades e a necessidade de que é necessário ser e estar em “*Compliance*”. Para ser “*Compliance*” é preciso seguir os procedimentos através do conhecimento das normas da instituição, agindo

conforme a ética e idoneidade em todas as atitudes. Trata-se de uma obrigação individual de cada colaborador da empresa.

Para o *Bank for International Settlement* (BIS, 2005), o cumprimento do código de conduta e das boas práticas bancárias deve ser conhecido por todos os colaboradores e estes contribuirão para que o *Compliance* seja parte da cultura da empresa.

Na visão de alguns consultores, com a nova Lei Anticorrupção (12.846/13) em vigor desde 29 de janeiro de 2014, houve um aumento de 30% no número de contratações de profissionais especializados em normas, políticas, diretrizes e códigos corporativos. A partir dessa lei, as empresas deverão ter um papel mais ativo no combate a práticas ilícitas. Para Luiz Navarro (2013), sócio de um escritório de advocacia e um dos elaboradores da nova Lei Anticorrupção, será exigido um novo padrão de *Compliance* das empresas envolvidas em projetos com o governo (CANAL EXECUTIVO, 2013).

Comprometimento Organizacional e Ética

O termo *Compliance* está relacionado à Ética Organizacional, definida como um conjunto de regras, princípios e padrões que regem e orientam o comportamento da organização no mundo dos negócios (AGUILAR, 1996 apud FERNANDES; JUNIOR GOMIDE, 2008).

É indispensável que haja uma abordagem ética com o que é praticado na organização, pois a credibilidade de uma empresa depende de práticas de valores como integridade, honestidade, transparência (FERNANDES e JUNIOR GOMIDE, 2008).

Além disso, está associado ao Comprometimento Organizacional; Etzioni (1975 apud BASTOS et al., 2008) levantou nove possibilidades de vínculos, em que três deles são predominantes: 1) O padrão alienativo: associado às práticas de controle que enfatizam as sanções /punições – estratégia coercitiva; 2) O calculativo: uso de recompensas materiais – estratégia utilitária; 3) O moral: uso de recompensas simbólicas – estratégia normativa. Já Kanter (1968 apud BASTOS et al. 2008) apresenta três formas de comprometimento organizacional – continuação, coesão e controle – podendo estes serem combinados pelo indivíduo. Já para Kelman (1958 apud BASTOS et al. 2008), acredita que o comprometimento organizacional é criado através de três bases: 1) *Compliance*, que é motivado por recompensas extrínsecas; 2) Identificação, que é baseado em desejo de afiliação; 3) Internalização, que é a congruência entre valores individuais e organizacionais.

Em suma, percebe-se que alguns autores, além de Etzioni (1975), encontram no conceito de Comprometimento Organizacional vínculos com o conceito de *Compliance*.

A função do Compliance

Para Muzilli (2007), a função de *Compliance* é de extrema importância, pois com o crescimento de uma organização, as operações se tornam mais complexas e volumosas, em que no dia-a-dia existem milhares de pessoas em locais diferentes conduzindo os negócios que recebem delegação implícita da alta administração. Dessa forma, a experiência prática necessita de uma supervisão adequada, para evitar que os funcionários deteriorem os controles e procedimentos, ou utilizem regulamentações incompletas para benefício próprio,

provocando fraudes e ocorrências graves, deteriorando a imagem e reputação da empresa (ABBI, 2009).

Buscando exercer as funções de *Compliance*, Bergamini Júnior (2005) considera que os objetivos deste podem ser divididos em: alinhamento a normas internas, em nível operacional e estratégico, e também ao atendimento as normas externas, que provem de regulamentos e lei.

Contudo, a função do programa de *Compliance* é planejar as atividades e rever as políticas, expandindo o conteúdo da sua cultura organizacional para os colaboradores da organização sendo essencial para definir a maneira que cada área deve atuar e também a forma que deve se relacionar com o restante das áreas (MANZI, 2008). O *Compliance*, em qualquer que seja o ramo da atividade, tem como função entender a origem e forma da corrupção e da fraude nas organizações (SANTOS, 2011).

Na visão do mercado, é fundamental que as suas funções mantenham uma evolução contínua, acompanhando os negócios e exposição a risco em que essas novas regulamentações devem ser sempre discutidas, compreendidas e implementadas (ABBI, 2009), uma vez que a missão do *Compliance* conforme a FEBRABAN (2008) é assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes.

Desafios e relevância da função do *Compliance*

Alguns desafios enfrentados pelo *Compliance* são: maneira eficiente de monitorar, sistemas que apoiem as funções de monitoramento, recursos para atender demanda e atuação dos profissionais para desenvolver um trabalho próximo da área de negócios. Além disso, no Brasil, *Compliance* vem ganhando destaque no cenário empresarial e político (CARAZZAI, 2013).

A Lei 12.846 também conhecida como Lei Anticorrupção Empresarial, de janeiro de 2013, exige das empresas criação de estrutura de *Compliance* prevendo uma multa de até 20% do faturamento bruto das empresas que participarem de esquemas de propinas e fraudes em licitações. Para as empresas que já tiverem desenvolvido sistemas de “mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta” será atribuído o benefício de atenuação as sanções (BRASIL, Lei 12.846/13, de 01 de agosto de 2013).

Apesar do termo *Compliance* estar associado ao cumprimento de regras, o seu significado vai muito além, pois envolve transparência e ética nas relações, cumprimentos de normas/políticas da empresa, entre outros. A partir disso, as empresas pensaram em desenvolver um programa interno cujo objetivo seria criar linhas de conduta e fornecer novas bases de valores aos empregados da empresa e, com isso, conseguir reverter em ganhos (até financeiros), bem como a reduzir penas em possíveis casos de corrupção e fraudes. Assim, no mundo corporativo, principalmente depois da crise financeira mundial em 2008-2009, ficou evidente

a necessidade da disposição dos valores e limites a serem adotados na disputa pelo mercado, com uma postura mais preventiva no lugar da punitiva (KIM, 2010).

No Brasil, *Compliance* está mais restrita aos códigos de auto regulação. Além disso, devido às práticas de corrupção, é drenado da economia anualmente um valor de R\$ 51,4 bilhões a R\$ 84,5 bilhões, o que significa um desvio de 1,38% e 2,3% do PIB. Dessa forma, adotar um programa de *Compliance* tem se tornado cada vez mais presente nas organizações, pois não garantem apenas o cumprimento de leis e regulamentos, mas também servir como incentivo à conduta empresarial ética e de combate à corrupção (CANDELORO, 2013).

Conforme Canderolo (2013), o programa é um processo que deve ser ajustado às características próprias de cada organização. A criação de um modelo único que oferecesse soluções padronizadas é impossível devido a práticas distintas em cada empresa, no entanto algumas orientações servem como parâmetro às medidas a serem introduzidas para garantir a efetividade do programa de cada empresa, como a propagação da cultura do *Compliance*; calibrar as condutas: incentivos e sanções e outras.

Atitude diante de *Compliance*

De acordo com Ajzen (1982 apud MICHENER; DELAMATER e MYERS, 2005, p.172) “atitude é a predisposição para responder a determinado objeto, de forma favorável ou desfavorável”. Para Olson e Zanna (1993 apud TORRES; NEIVA e COLS, 2011) atitude é definida em quatro classificações: (1) Avaliação: de uma entidade particular com grau de favorabilidade ou desfavorabilidade; (2) Afeto: relacionado à algum objeto; (3) Cognição: conhecimento segundo o conteúdo é avaliativo ou afetivo e, (4) Predisposições comportamentais: predisposição de uma pessoa a responder favorável ou desfavorável a um objeto, pessoa ou ideia. Segundo Ros e Gouveia (2006) poderia haver uma relação entre esses componentes se eles não fossem de origens distintas e, visto dessa forma, deve-se medi-los para encontrar uma relação e o grau de coerência entre eles.

De acordo com Torres, Neiva e Cols (2011) as respostas a um objeto atitudinal podem pertencer a três classes: cognitiva, afetiva ou comportamental. A cognição relaciona-se com pensamentos, percepções, conceitos e crenças. A afetiva traz os sentimentos e emoções e a comportamental envolve ações ou intenções para agir.

De acordo com Ros e Gouveia (2006) atitudes são desenvolvidas porque uma de suas funções é fazer entender a realidade, posicionar e justificar as ações tomadas. Katz (1960 apud ROS; GOUVEIA 2006, p. 89) defende que “as atitudes cumprem quatro funções em relação ao ser humano: utilitária, de defesa do eu, de expressão de valores e de conhecimento”. A primeira diz respeito à maximização de recompensas quando as atitudes são cumpridas e quando minimizam os castigos que são procedentes do meio ambiente; a segunda é cumprida quando os impulsos inaceitáveis que geram ansiedade são protegidos pelas atitudes; a terceira serve para valores do autoconceito e, por fim, a de conhecimento são atitudes que geram significado ao *self* e as possíveis relações com o meio ambiente. Essas quatro funções podem se manifestar em conjunto quando estão relacionadas ao mesmo objeto de atitude.

Leon (1957 apud ROBBINS, 2002, p. 70) afirma que as pessoas buscam reduzir a dissonância com o propósito de diminuir o desconforto gerado pelo mesmo. “As pesquisas mais recentes demonstram que as atitudes podem prever significativamente o comportamento futuro, confirmando a convicção original de Festinger”. De acordo com Robbins (2002) as discrepâncias entre as atitudes e o comportamento têm maior probabilidade de ocorrer quando a pressão social para determinado comportamento tem um poder muito grande. Hitt (2007) encara essa necessidade de consistência um conceito associado à formação de atitudes, assim como a autopercepção. Na autopercepção, no qual o indivíduo primeiramente adota um comportamento, e então ele diagnostica sua ação perguntando a si mesmo o que o comportamento sugere em relação a suas atitudes.

Atitude e a Relação no Trabalho

As diretrizes, valores e objetivos que constroem uma cultura organizacional, são usadas como base na seleção e recrutamento de indivíduos, na busca de formar um perfil de capital humano compatível com o mesmo. É de grande valia compreender as atitudes não só do capital humano da empresa, mas, de *Stakeholders*, no qual a organização está ambientada.

Robbins (2002) focaliza três tipos de atitudes mais presentes em relação ao trabalho. Primeiramente a satisfação com o trabalho, no qual apresenta uma relação entre satisfação no trabalho com atitude positiva; o segundo seria o envolvimento com o trabalho, que é o alto grau de importância e comprometimento que o trabalho possui para o indivíduo. E por fim, o comprometimento organizacional, seria o quanto o indivíduo se identifica com a organização.

Muitas pessoas, não possuem atitudes positivas em relação ao trabalho. Uma das formas de mudar a atitude de um indivíduo seria a comunicação persuasiva, que é composta de quatro elementos (1) comunicador – detentora de uma atitude no qual deseja convencer a outra de ter a mesma, (2) mensagem – o conteúdo indutor, (3) situação e, (4) o alvo (HITT, 1997).

As atitudes e valores são interligados no sistema cognitivo do indivíduo, e possuem semelhanças: para Rokeach (1981), os valores são ideais abstratos que não estão interligados a nenhuma situação ou objeto específico: a pessoa pode possuir várias atitudes, conforme cada situação, mas não possui uma variedade grande de valores, pois os valores são transituacionais, que podem ser aplicados em várias situações. Por conta disso, uma das funções das atitudes é a demonstração de valores de uma pessoa, isto é, os valores são determinantes para a atitude e comportamento, já que "consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação, para desenvolver e manter as atitudes em relação a objetos e situações relevantes, para julgar moralmente a si e aos outros e para se comparar com os outros" (ROKEACH, 1981).

1.2. Valores

Segundo Schwartz (1994) valores são crenças e metas conscientes que irão guiar as situações que regem o modo de conduta ou estados finais pertencentes ao desejável e assim transcende situações específicas. Para tal, os valores selecionam ou avaliam o comportamento, pessoas e eventos sendo guiados pela importância de outros valores para formar um sistema de

prioridade de valores. Essas características formais mencionadas é que diferenciam valores de necessidades e atitudes. Já para Hofstede e Minkor (2010), os valores são adquiridos cedo na vida em mecanismo inconsciente de absorção de informações provenientes de ambiente interno e externo. De acordo com eles, essas informações incluem símbolos, heróis, rituais e valores.

Valores Individuais

Schwartz (2005) define que valores humanos são crenças acerca do desejável, que transcendem situações específicas, variam em importância e servem como princípios-guia para a vida das pessoas. Segundo Parson (1951 apud ROS, 2001), as ações dos indivíduos são realizadas a partir de três sistemas: personalidade, social e cultural. Segundo Schwartz (2005) todos possuem valores, levando em conta o que é importante na vida de cada um. O que pode diferenciar um valor comparado a outro é o tipo de objetivo que ele irá expressar. Dez tipos motivacionais são derivados: realização, poder, hedonismo, estimulação e auto-direção, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança (SCHWARTZ, 2005).

Valores Organizacionais

Segundo Tamayo e Gondim (1996; 2005 apud SEICENTI, 2007), os valores organizacionais são como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Já Kabanoff e seus colaboradores (2002; 2005 apud SEICENTI, 2007) definem valores organizacionais como aqueles esposados pela organização em documentos, discursos e comunicações. Dessa forma, Kabanoff e Daly (2002 2005 apud SEICENTI, 2007), apontam que os valores organizacionais são esposados pela alta direção, visto que estes refletirão as práticas organizacionais e o que a alta administração acredita que a organização deve ser. Esses valores esposados poderão melhorar o entendimento dos diferentes papéis e funções dos valores apresentados.

Tamayo e Borges (2006) apontam que as organizações criam seus valores com base nos seus interesses e pontos de vista da vida organizacional. Logo, os colaboradores exercem pouca influência sobre esses valores que já foram impostos pela organização. Em alguns casos, eles aceitam esses valores mesmo que confrontem com os valores individuais. Porém, esse conflito pode gerar influência bastante significativa sobre a conduta profissional e até mesmo de saúde mental desses colaboradores. Para Daft e Steers (1992), citado por Tamayo e Borges (2006, p. 419), “a organização tem um sistema de valores que não é necessariamente idêntico ao de seus membros e pode até ser conflitativo, total ou parcialmente, com os deles”.

Segundo Katz e Kahn (1978 apud TAMAYO; BORGES 2006), o papel, as normas e os valores são componentes fundamentais em uma organização. O papel descreve o cargo e as funções que os colaboradores desempenham na empresa; as normas tem a função de unificar, ou seja, o modelo o qual todos devem seguir e, os valores fazem parte da cultura organizacional, servem para orientar a vida da empresa e são mais internalizados. Porém, para Tamayo e Borges (2006), há apenas uma desvantagem: os valores, muitas vezes, estão mais

nos papéis do que exatamente no dia a dia das empresas. Todavia, esses autores também consideram que os valores organizacionais podem ser identificados no discurso dos empregados, uma vez que, eles desenvolvem um modelo mental que o empregado tem em relação à empresa.

De acordo com Rokeach (1973 apud TAMAYO; BORGES 2006 p. 422):

Os valores organizacionais apoiam as atitudes, motivam a consecução de metas e objetivos, determinam as formas de julgar a conduta e os acontecimentos organizacionais e orientam a vida da organização. Enquanto uma atitude representa diversas crenças focalizadas numa situação específica, o valor é formado por uma única crença, que orienta transcendentemente a ação e o pensamento por meio de objetivos e situações específicos.

Procurando complementar o pensamento de Rokeach, Tamayo e Borges (2006 p. 422) definiram que “os valores organizacionais são imperativos para a eficácia organizacional, determinantes das atitudes e dos parâmetros de medida para as avaliações, comparações e justificativas de si mesmo, dos outros e das organizações”.

Portanto, Tamayo (1999) confirma seus conceitos sobre valores organizacionais através de um estudo sobre o clima organizacional realizado com uma amostra de 1900 empregados de uma empresa do setor elétrico, ele pode verificar que os valores organizacionais têm alto grau de influência sobre o comportamento organizacional individual e coletivo.

Valores Culturais

Segundo Schwartz e Sagiv (2005, p.203):

Valores culturais são expressos por normas, símbolos, rituais, práticas e modos de pensamento largamente compartilhados. Eles são o vocabulário de metas socialmente aceitas que são usadas para motivar ações e expressar e justificar as soluções preferidas para problemas sociais.

Já para Smith & Bond (1999 apud TAMAYO; PORTO, 2005), quando os valores culturais são diferentes, indivíduos podem ter papéis sociais idênticos nestas culturas. No entanto, se estes indivíduos têm *backgrounds* diferentes em questões culturais, isto, possivelmente, irá afetar a forma como eles desempenharão estes papéis. Isto quer dizer que o mesmo papel poderá ser definido de forma similar em culturas diferentes.

A Teoria das Dimensões de Valores Culturais de Schwartz

De acordo com Schwartz e Sagiv (2005), a cultura possui dimensões de valores que refletem as questões básicas vividas pela sociedade e também seus problemas enfrentados. Assim, as dimensões culturais de valores refletem os problemas que devem ser enfrentados pela sociedade para regular a atividade humana ou as questões básicas.

Esse modelo foi testado pelo exame da cultura de grupos nacionais. Dentro de cada grupo, existem diferenças nas prioridades axiológicas devido a experiência única, personalidade e herança genética, porém a importância média que os membros sociais atribuem aos diferentes

valores, não é interferida devido a essas diferenças individuais, sendo portanto refletidos os aspectos culturais compartilhados (SCHWARTZ e SAGIV, 2005).

Valores em Pesquisa de Hofstede

Para Geert Hofstede (1997), a cultura é similar a um programa mental, onde são carregados componentes mentais a partir do nascimento, que podem originar de diversos ambientes, como no trabalho, estudo ou no convívio familiar. A programação da mente de forma coletiva difere entre grupos em relação a outro.

Baseado nessas diferenças Hofstede realizou uma das pesquisas mais abrangentes de como os valores no trabalho são influenciadas pela cultura. Foram formuladas expectativas de diferentes tipos de comportamento. Hofstede (1984) destaca, para cada país pesquisado, dimensões bipolares, onde em uma escala de zero a cem, valores são atribuídos para cada um dos países que foram pesquisados por ele. Esse valor é estabelecido com a comparação entre duas culturas.

As cinco dimensões propostas por Hofstede em seu estudo, são: Distância do Poder, Individualismo x Coletivismo, Masculinidade x Feminilidade, Aversão à incerteza e orientação para longo prazo.

Dessa forma, a mais importante descoberta de seu estudo foi que a cultura pode ser utilizada como uma variável causal e como uma variável preditora, uma vez que a pesquisa revelou que os povos apresentam intenções diferentes, dão atribuições também diferentes para a mesma situação e até mesmo se comportam de maneira diferente por causa do seu grupo cultural.

Com esses estudos, os valores culturais conseguem ser identificados em cada região, o que ajuda na compreensão de atitudes, e conseqüentemente, de comportamentos. Ao identificar os valores de uma cultura, há como também entender a atitude e o comportamento da sociedade que está inserida na região observada, além de ser uma forma de estimular mudanças no modo de agir de uma população (OLIVEIRA; TAMAYO, 2002). Por conta da relação entre os valores e atitudes de um indivíduo/sociedade, é necessário compreender de que forma a atitude é desenvolvida, quais as suas classificações, seus componentes, e qual o papel desta na formação do comportamento de um indivíduo.

1.3. Valores e Cultura

Modelo de Valores Concorrentes

Motivados pela iniciativa de oferecer um meio de gerenciamento para processos de mudanças no nível mais básico da organização, o cultural, Cameron e Quinn (1999) propõem uma estratégia para agentes de mudanças interna e externa à organização atuarem. Os autores afirmam que o sucesso organizacional tem mais haver com os valores da empresa, crenças pessoais e visão do que com forças de mercado, posição competitiva e recursos vantajosos. Estes fatores são importantes, no entanto, empresas de destaque capitalizaram o desenvolvimento e gerenciamento de uma única cultura corporativa, como por exemplo: Disney, General Electric, Intel, Microsoft, McDonalds, Toyota e Coca-Cola. O poder destas

empresas está na habilidade de uma cultura única e forte, que reduz incerteza coletiva, cria ordem social, continuidade, identidade coletiva, comprometimento, e elucida visão de futuro.

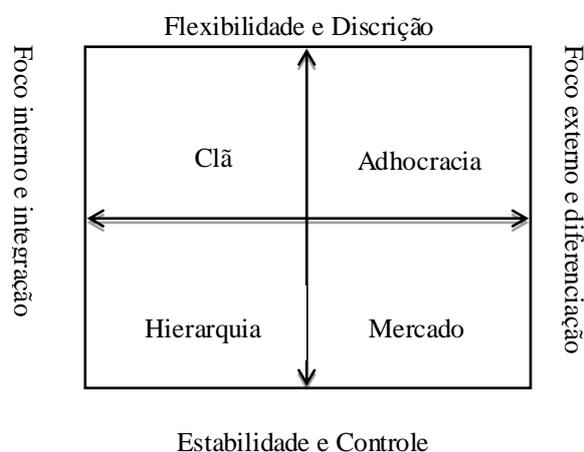
Além dos efeitos no nível organizacional, a relação entre cultura organizacional e indivíduos tem sido estudada por vários autores. Çakar e Ertürk (2010) analisaram o impacto da cultura organizacional na capacidade de inovação e examinaram as peculiaridades destes efeitos em termos de prática gerencial. Já Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) estudaram os tipos de cultura organizacional e os efeitos positivos na orientação gerencial para Inovação. Zheng, Yang e Mclean (2010) estudaram a mediação entre gestão do conhecimento e cultura organizacional, estratégia, estrutura e efetividade organizacional, chegando ao resultado que cultura organizacional influencia a efetividade organizacional por meio da mediação do gerenciamento do conhecimento pelos indivíduos.

As contribuições propostas por Cameron e Quinn (1999) são três: (1) validar instrumento para diagnosticar cultura organizacional e competência gerencial; (2) um modelo teórico para compreensão da cultura organizacional, e (3) uma estratégia sistemática para mudança da cultura organizacional e comportamento de pessoal. A estas, os autores chamaram de Modelo de Valores Concorrentes.

Desenvolvimento do Modelo de Valores Concorrentes

Inicialmente, o modelo de valores concorrentes foi desenvolvido com o estímulo de responder a questão de quais seriam os critérios principais para determinar se uma organização é efetiva ou não. Deste estudo, Cameron e Quinn (1999) chegaram a duas dimensões de indicadores de efetividade. Uma dimensão enfatiza flexibilidade, discrição e dinamismo em relação a estabilidade, ordem e controle. Isto quer dizer que algumas organizações atingem a efetividade por meio da mudança, adaptação e estilo orgânico – por exemplo, Microsoft; enquanto outras atingem a efetividade por meio da estabilidade, previsibilidade e um estilo mecanicista – por exemplo, Mc´Donalds. A segunda dimensão diferencia o critério de efetividade segundo a orientação da empresa; algumas são voltadas para orientação, integração e unidade, outras são voltadas ao externo, diferenciação e rivalidade. Juntas, estas duas dimensões formam quatro quadrantes, cada um representa um conjunto distinto de indicadores de efetividade organizacional, como ilustrado na figura 1. Cada quadrante representa suposições básicas, orientações e valores – os mesmos elementos que compreendem uma cultura organizacional. O instrumento desenvolvido por Cameron e Quinn (1999) para diagnosticar o tipo de cultura

Figura 1: Modelo dos Valores Concorrentes



Fonte: Cameron e Quinn (1999, p. 32)

das organizações chama-se OCAI (*Organizational Assessment Instrument*) e tem por objetivo capturar a percepção dos indivíduos acerca da cultura organizacional, divididas, pelos autores, em quatro tipos: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia.

Cultura Hierarquia

Baseada nos ensinamentos de Max Weber, sociólogo alemão do séc. XIX, o maior desafio das organizações era produzir produtos e serviços, de maneira eficiente, para uma crescente sociedade complexa. Para atingir este fim, Weber propôs sete características que ficaram conhecidas como atributos da burocracia (regras, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade separada, impessoalidade e contabilidade). Até meados dos anos 1960, a maioria dos livros de gestão e estudos organizacionais achava que a forma ideal era esta, baseada na burocracia ou hierarquia de Weber. Porque ela direcionava para estabilidade, eficiência, controle do trabalho e trabalhadores, decisão baseada na hierarquia, autoridade, padronização de regras e procedimentos (CAMERON e QUINN, 1999).

O tipo de cultura Hierarquia é caracterizado por uma estrutura formal onde líderes são bons coordenadores e organizados. A manutenção do bom funcionamento da organização é valorizada e interesses em longo prazo da organização são voltados à estabilidade, previsibilidade e eficiência. Regras, diretrizes e procedimentos mantêm a organização. Grandes empresas e de natureza privada são, geralmente, dominadas pela cultura Hierarquia. Valores centrais mantêm a eficiência, confiança, velocidade e funcionamento da organização.

Cultura Mercado

Outro tipo de organização tornou-se popular em finais da década de 1960 para enfrentar novos desafios competitivos; fortemente baseada nos estudos de Williamson e Ouchi (1975, 1981 apud CAMERON e QUINN, 1999). Estes autores identificaram um conjunto de alternativas para servirem de fundamento para efetividade organizacional, onde o mais importante deles era o “custo de transação”. O novo desenho organizacional se baseou na forma de mercado, onde a organização funciona como um mercado propriamente dito. Esta é orientada ao ambiente externo e foca nas transações externas, principalmente, incluindo fornecedores, clientes, licenciadores, reguladores e outros. O mercado opera fundamentalmente, por transações capazes de gerar vantagem competitiva. Por isto, os valores chave do tipo de cultura Mercado são competitividade e produtividade.

Segundo Cameron e Quinn (1999) a competitividade e produtividade são alcançadas por meio da ênfase na posição externa e controle. O foco da organização está nos clientes, ela oferece retorno sobre ativos vantajosos e melhoria na posição competitiva da empresa. A maior tarefa dos gestores é orientar a empresa para a produtividade, resultados e lucros, por meio de objetivos claros e estratégia agressiva. O que mantém a organização neste caminho é a ênfase no ganho; seu sucesso é medido em termos de participação e penetração de mercado.

Cultura Clã

Este tipo de cultura é chamado Clã por causa de sua similaridade com uma organização familiar. Cameron e Quinn (1999) esclarecem que valores e objetivos compartilhados, coesão, participação, individualidade e senso de “ser nosso” permeiam as firmas do tipo Clã. Elas se

parecem mais como uma extensão familiar do que como entidades econômicas. Características típicas de empresas tipo Clã são equipes de trabalho, programas de envolvimento dos funcionários e comprometimento corporativo para com os funcionários; premiações são oferecidas em nível de equipe e não individual.

Neste tipo de empresa, clientes são vistos como parceiros, o negócio da empresa busca desenvolver um ambiente de trabalho humano, onde o maior papel dos gestores é encorajar funcionários e facilitar sua participação, comprometimento e lealdade. Este tipo de organização foi discutido e pregado por autores ligados às teorias das relações humanas, como McGregor e Agyris (1970, 1962 apud CAMERON e QUINN, 1999). Empresas europeias e japonesas adotaram este tipo de cultura pós Segunda Guerra Mundial, onde as corporações puderam criar um bom negócio. Em épocas de mudanças rápidas, incertezas e ambientes turbulentos, a tomada de decisão torna-se difícil e uma maneira efetiva de gerenciar é ter garantia que os funcionários compartilham dos mesmos valores, crenças e objetivos.

Cultura Adhocracia

Adhocracia é um termo utilizado na administração com significado inverso ao da “Burocracia”. Deriva do latim *ad hoc*, cujo significado pode ser descrito como “aqui e agora”, ou “pessoa ou coisa preparada para uma determinada missão” e incide em algo que seja flexível, maleável e adaptável a mudanças constantes.

Conforme o mundo transacionou da Era Industrial para a Era da Informação, um quarto tipo de organização ideal surgiu. Este é um tipo de organização mais responsivo às condições turbulentas e aceleradas típicas das organizações do século XXI. Com a aceleração dos ciclos de vida de produtos e serviços, algumas suposições foram desenvolvidas para diferenciar este tipo de cultura organizacional. Estas suposições estão relacionadas às iniciativas inovativas e pioneiras que direcionam ao sucesso; estas organizações estão mais voltadas a produtos e serviços no futuro, onde o maior papel dos gestores é promover o empreendedorismo, criatividade e atividades de uma época decisiva. Acredita-se que inovação e adaptação geram novos recursos e lucratividade; assim, a ênfase está na criação de uma visão de futuro, organização e imaginação disciplinada (CAMERON e QUINN, 1999).

Cameron e Quinn (1999) esclarecem que a estrutura organizacional deve ser rapidamente adaptável, flexível e criativa para lidar com a incerteza e ambiguidade, e, além disso, atender rapidamente novas oportunidades. Há uma forte ênfase na individualidade, tomada de risco e antecipação do futuro. Quando um projeto termina, a estrutura se desfaz; pois, diferentes problemas e diferentes desafios demandam diferentes perfis e estruturas. Diretrizes e políticas podem ser tidas como temporárias. Podem-se encontrar subunidades de cultura tipo Adhocracia em grandes corporações que tem um tipo de cultura dominante.

Aplicação do OCAI

O instrumento OCAI e modelo de valores concorrentes podem ser aplicados em questões de liderança organizacional, efetividade organizacional, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gestão de mudança e de cultura.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos auxiliam na orientação empírica da pesquisa, em que é apresentado o método escolhido para direcionar a pesquisa (MALHOTRA, 2004).

Para alcançar a finalidade desta pesquisa, seguem os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender o conceito de *Compliance* e suas dimensões;
- b) Levantar cultura organizacional mediante a percepção de funcionários, segundo seus valores;
- c) Investigar a relação entre valores e atitudes para “*Compliance*”.

A pesquisa caracterizou-se como exploratória, que conforme Gil (2007) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Foi empregado nesse estudo o método quantitativo, cujo propósito é que esta dispõe de instrumentos técnicos, ou seja, métodos aptos a superar limitações subjetivas da percepção. Dessa forma, a apreensão dos fenômenos do mundo é compreendida através de uma experiência controlada (SEVERINO, 2007).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, com perguntas fechadas, sendo composto das seguintes escalas: a) Perfis de Cultura (CAMERON; QUINN, 1999); b) Escala de atitude em relação à *Compliance*, desenvolvida neste estudo, e; c) Variáveis demográficas.

Os sujeitos de pesquisa são funcionários ou estagiários de empresas de diferentes ramos e portes que trabalham/estagiam no momento da resposta do questionário ou que já tenham trabalhado/estagiado por, pelo menos, 10 meses.

Os questionários foram aplicados via *web*, pelo site de pesquisa *Survey Monkey*, em abril/2014. O pré-teste foi realizado em duas etapas, a primeira com seis pessoas que não faziam parte do sujeito de pesquisa e a segunda com seis pessoas pertencentes ao sujeito de pesquisa. Todos respondentes informaram que o questionário estava compreensível, no entanto, foram identificados pequenos erros de grafia e clareza. Outra sugestão de melhoria se deu com a escala de *Compliance*; ao invés de questionar a opinião do indivíduo em relação ao seu comportamento foi sugerido perguntar a percepção do indivíduo em relação ao seu grupo de trabalho, pois o respondente não ficaria constrangido ao indicar o seu nível de favorabilidade a determinadas questões da escala de *Compliance*.

A amostra foi não probabilística, por conveniência, com 216 respostas válidas, para tratamentos confiáveis para estatística descritiva, inferencial e multivariada (HAIR, 2006). Foram convidados a responder alunos de graduação que estavam empregados e foram feitos contatos com pessoas que trabalham em empresas diversas, via redes sociais.

O processamento de dados ocorreu por meio dos softwares Excel da Microsoft v.2010 e SPSS, a partir da extração das respostas obtidas pelo site *Survey Monkey*.

2.1 Instrumentos de Coleta de Dados

Escala de Perfis de Cultura

Buscando estabelecer os perfis culturais das organizações como uma forma de classificar, bem como entender as diferentes características da cultura das organizações, Cameron e Quinn (1999) criaram um modelo para o diagnóstico de perfis de cultura organizacional. Os autores acreditam neste tipo de abordagem como uma maneira de propiciar a gestão com base em Valores Concorrentes. Para este fim, Cameron e Quinn (1999), propôs a utilização do *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) para o diagnóstico, interpretação e implementação dos processos de mudança. O OCAI tem como objetivo diagnosticar a cultura por intermédio de dimensões de conteúdo e de padrão. As dimensões de conteúdo relacionam os aspectos da cultura organizacional identificados no questionário como cenários. Já a segunda dimensão, dimensões padrão, está relacionada a um perfil de cultura que é produzido a partir da pontuação de um instrumento de avaliação de cultura.

O OCAI usa uma escala que consiste de seis dimensões, sendo que cada uma possui quatro assertivas e cinco alternativas. Nesta pesquisa, utilizou-se uma adaptação da escala de Cameron e Quinn (1999), em português, extraída de Lima (2010).

Escala de atitude em relação à *Compliance*

Para mensurar as atitudes, Cunha (2007) e Torres, Neiva e Cols. (2011), sugerem, dentre outras, medidas auto descritivas, cuja forma de medir mais comum é a Escala *Likert*, que contém uma série de afirmativas sobre o objeto estudado, indicando seu nível de concordância ou discordância. Para a construção da Escala de atitude em relação à *Compliance*, foi realizada uma pesquisa utilizando diversos autores e temas semelhantes, buscando-se, primeiramente, conceituar *Compliance*, para em seguida identificar suas dimensões e forma de operacionalização. Chegou-se à conclusão que *Compliance* traduz, essencialmente, em comprometimento com os objetivos da organização; todas as demais definições são dimensões de comprometimento/*Compliance*.

No Apêndice A, encontram-se as palavras-chaves localizadas em estudos sobre *Compliance*, conforme apresentados no Referencial Teórico. Com os dados levantados, pode-se classificar as dimensões do *Compliance* em: Controle, Imagem/Reputação, Cumprimento de Normas, Ética e Gerenciamento de Riscos. Com a identificação das cinco dimensões de *Compliance* criaram-se duas assertivas para cada dimensão com a finalidade de medir as atitudes dos indivíduos em relação ao *Compliance* nas organizações em que trabalham. Para tal, o questionário foi elaborado no formato *Likert* com uma escala de seis pontos, sendo 1 representado como nível menor de favorabilidade e 6, nível maior de favorabilidade.

Foram feitas duas questões genéricas para medir comprometimento (MANZI, 2008; ETIZIONI, 1975; ABBI, 2009). Foi utilizado para tratamento a variável global de comprometimento (HIGHHOUSE e BECKER, 1993).

3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Preparação dos dados

Para a pesquisa foram obtidas 287 respostas, porém para o tratamento dos dados e objetivo da pesquisa foram considerados 216 (75%) de respostas válidas. Foram eliminados 21 casos de respondentes que não trabalham, ou seja, não faziam parte do sujeito de pesquisa e 50 questionários incompletos. Para realizar o tratamento estatístico, primeiramente os dados foram codificados para posteriores cálculos. Especificamente para duas assertivas (E e I) da escala de *Compliance* foi feita a inversão da pontuação (atribuindo 1 para nível de maior favorabilidade e 6 para nível de menor favorabilidade), uma vez que, as assertivas estavam formuladas no sentido oposto as demais assertivas.

Características da amostra

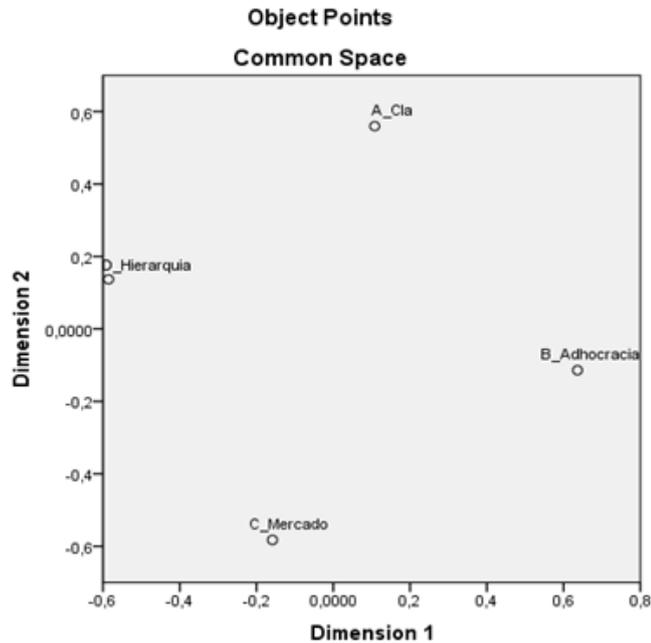
A amostra total foi composta de 128 mulheres (59,3%) e 88 homens (40,7%), a faixa etária: em sua maioria, entre 18 e 35 anos, o que corresponde a 86,6% da amostra obtida. O nível de escolaridade é considerado alto, uma vez que, 93 (43,1%) as pessoas da amostra possuem ensino superior completo. Foram analisadas pessoas que trabalham em empresas públicas, privadas, economia mista e sem fins lucrativos, sendo que 87,5% são de empresas privadas, dos 4 setores da economia (comercial, serviço, industrial e agrícola), sendo que 110 respondentes (50,9%) trabalham no setor de serviço seguido de 63 respondentes (29,2%) no comércio.

Cerca de 32,9% dos entrevistados ocupam cargo gerencial e 67,1% não ocupam e, em média, estão na organização há mais de 2 anos.

Validação Escala OCAI

Para a validação das estruturas dos constructos valores e perfis de cultura da escala OCAI, utilizou-se a técnica *Multidimensional Scaling* (PROXSCAL) por similaridade que tem por finalidade transformar avaliações sobre preferências em distancias representadas em um espaço multidimensional (HAIR et al, 2006). Os resultados da figura 2 confirmaram o modelo OCAI pela ordem dos quadrantes de tipo de cultura.

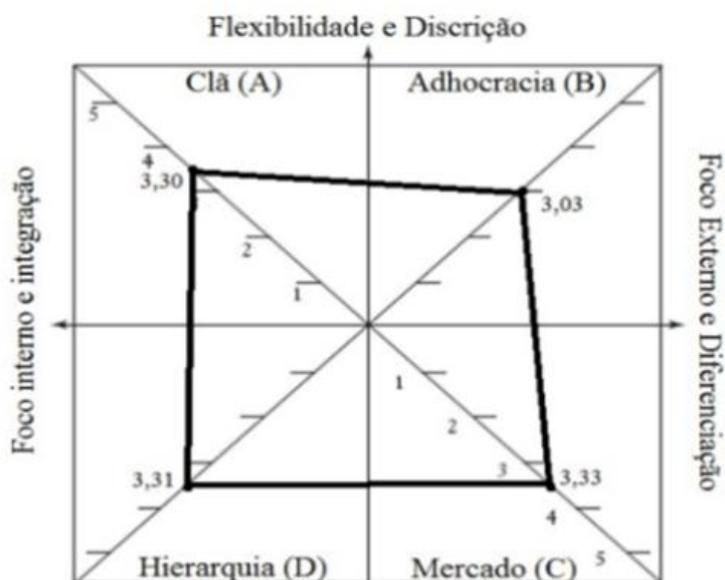
Figura 2: Perfis de Cultura



Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados das médias obtidas para cada dimensão de perfis de cultura de Cameron e Quinn (1999) mostraram um equilíbrio entre as dimensões Clã (3,30), Adhocracia (3,03), Mercado (3,33) e Hierarquia (3,31), conforme ilustrado na figura 3.

Figura 3: Dimensões de Perfis de Cultura



Fonte: Elaborado pelos autores

Validade e Confiabilidade da escala de *Compliance*

Nesta seção, foi utilizada a técnica da Análise Fatorial para a análise dos dados porque, segundo Fávero et al (2009), esta análise é uma técnica multivariada que procura sintetizar as relações observadas com a identificação de fatores comuns.

Para o tratamento da escala de *Compliance* foi preciso fazer duas fatoriais. Na primeira delas os resultados encontrados com 10 variáveis foram KMO 0,866 e dois fatores com variância explicada de 45,24% para o primeiro e 13,73% para o segundo fator. O KMO é a técnica estatística que avalia a adequação da amostra em relação a técnica de fatorial, valores mais próximo de 1 indicam melhor adequação dessa técnica (FÁVERO et al., 2009).

O nível de confiabilidade do constructo foi alto, pois o resultado do *Alfa de Cronbach* foi igual a 0,838. Na intenção de melhorar a qualidade da escala, optou-se por eliminar as duas variáveis com menores índices de correlação (Gestão de Risco I e Imagem e Reputação II) e processar novamente a fatorial com 8 variáveis, vide tabela 2. Nos novos resultados houve a redução para um único fator com um nível de variância explicada de 55,32% e KMO 0,889, conforme tabela 1. A confiabilidade do constructo também mostrou-se adequada, pois o *Alfa de Cronbach* obtido foi igual a 0,893.

Tabela 1: Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,889
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	751,723
	Graus de Liberdade	28
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2: Matriz Componente

Variáveis <i>Compliance</i>	Fator
	1
Cumprimen to de Normas 1	,770
Ética 1	,805
Imagem e Reputação	,753
Gerenciamento de Risco 2	,692
Controle 1	,672
Ética 2	,839
Controle 2	,662
Cumprimen to de Normas 2	,738

Fonte: Dados da pesquisa

***Compliance* versus Questão Global Comprometimento**

A correlação consiste na relação entre variáveis, ou seja, a função desta é indicar se as variáveis possuem relacionamento entre elas. Se há integração entre essas variáveis, indica que, se algum valor for alterado, o outro valor também sofrerá alteração. Com a correlação, há também como observar qual a força entre os números analisados e se há correlação positiva, neutra ou negativa (DANCEY; REIDY, 2006). Foi realizada a correlação entre os itens da escala de *Compliance* e a Questão Global de *Compliance* traduzida em comprometimento. Conforme tabela 3, os resultados mostraram correlações relativamente baixas com valores inferiores a 0,5 na maior parte dos casos entre a Questão Global e as demais questões da escala de *Compliance*. Dessa forma, podemos concluir que foi válida a tentativa em construir

a escala de *Compliance*, pois com a escala elaborada obtivemos um nível de explicação do fenômeno melhor do que o obtido na questão global.

<i>Compliance</i>	Questão Global
Cumprimento de Normas 1	,480**
Ética 1	,512**
Imagem e Reputação	,469**
Gerenciamento de Risco 2	,362**
Controle 1	,413**
Ética 2	,504**
Controle 2	,298**
Cumprimento de Normas 2	,495**
Questão Global	1

Fonte: Dados da pesquisa

4. ESTATÍSTICA MULTIVARIADA

Regressão Perfis Culturais –Valores Concorrentes e Comprometimento

Segundo Hair (2006) a técnica de análise de regressão linear pode ser definida como uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma variável dependente y e uma variável independente x . Nessa pesquisa identificou-se *Compliance* como variável dependente e valores como variável independente.

A variância explicada que mede a interação entre as duas variáveis (dependente e independente) atingiu o valor de 0,205 (ver tabela 4), ou seja, aproximadamente 20,5% da variância da percepção em relação ao *Compliance* pode ser explicada pela variância dos valores dessa amostra, o que indica que dentre os 4 Perfis de Cultura, somente 2 indicaram resultado significativo.

Tabela 4: Regressão - Perfis Culturais e Comprometimento

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
Perfis de Cultura	,452a	0,205	0,19	1,838

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa regressão as dimensões de Perfis de Cultura que mostraram relação significativa com o constructo de *Compliance* foram Clã (sig = 0,007) e Mercado (sig = 0,048), conforme tabela 5. Para Cameron e Quinn (1999), a dimensão Clã é formada por culturas com “forte senso de pertencimento, sentimento de família e identificação pessoal com a organização” e a dimensão Mercado é a “necessidade de aumentar o foco na competitividade, no alcance de resultados e ênfase em relacionamento externo”.

Tabela 5: ANOVA (SIG) - Perfis Culturais e Comprometimento

Perfis de Cultura	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Significância
	B	Std. Erro	Beta		
(Constant)	4,113	,540		7,621	,000
A_Cla	,497	,182	,266	2,727	,007
B_Adhocracia	,061	,204	,032	,301	,764
C_Mercado	,329	,165	,169	1,993	,048
D_Hierarquia	,251	,167	,115	1,506	,133

Fonte: Dados da pesquisa

Regressão Perfis de Cultura versus *Compliance* em 5 dimensões

Na segunda regressão considerando os fatores (Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia) no agregado o *r* de *Pearson* atingiu valor de 0,48 e variância explicada de 0,232. Nesse modelo a explicação da variância entre *Compliance* e Valores subiu para 23,2% (ver tabela 6).

Tabela 6: Regressão - Perfis Culturais e Escala de Compliance

Perfis de Cultura	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Significância
	B	Std. Erro	Beta		
(Constant)	-2,397	0,311		-7,72	0
A_Cla	0,263	0,105	0,241	2,514	0,013
B_Adhocracia	-0,014	0,117	-0,012	-0,118	0,906
C_Mercado	0,125	0,095	0,11	1,32	0,188
D_Hierarquia	0,345	0,096	0,27	3,602	0

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa regressão feita com as dimensões de Perfis de Cultura e a escala de *Compliance*, os fatores Clã (A) e Hierarquia (D) apresenta forte relação com o constructo de *Compliance*. Para os autores Cameron e Quinn (1999) a dimensão Hierarquia predomina em ambientes organizacionais onde há necessidade de ordem e previsibilidade, conforme tabela 7.

Tabela 7: ANOVA (SIG) - Perfis Culturais e Escala de Compliance

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
Perfis de Cultura	,481 ^a	0,232	0,217	0,868

Fonte: Dados da pesquisa

Já a Adhocracia (B) que é característico dos estágios iniciais de uma organização, onde não há uma estrutura formal e, o Mercado, foram os perfis que não mostraram nenhuma relação significativa com *Compliance*.

Valores, *Compliance* e as Variáveis Demográficas

De acordo com Porto e Tamayo (2005) as características demográficas influenciam as circunstâncias de vida das pessoas e as características educação, idade e gênero são antecedentes cruciais para as prioridades axiológicas dos indivíduos. Com isso, a seguir será demonstrado as regressões realizadas para os Perfis de Cultura e o constructo de *Compliance* para analisar a relação destas com Valores e *Compliance*. Para obter estes resultados foram utilizados os seguintes testes: Comparação entre médias, Teste de Amostras Independentes

(Teste t), ANOVA e Regressão Linear. Porém, os resultados obtidos pelos testes foram compatíveis aos da Regressão linear e, por isso, optou-se por não utilizá-los.

Dessa forma, para todas as variáveis gênero, cargo, idade, escolaridade, tipo de empresa, tempo de empresas e natureza da atividade utilizou-se a Regressão Linear para analisar a relação entre uma variável dependente y e uma variável independente x .

a. Perfis de Cultura e *Compliance* versus Gênero

Os resultados obtidos com o processamento de dados em regressão para análise de valores e *Compliance* sugerem que existe diferença significativa entre gêneros. Para identificar quais seriam as diferenças, os dados foram processados separadamente, em masculino e feminino.

Ao observar a variância explicada, verifica-se que em torno de 19% da relação entre perfis de cultura em relação à *Compliance* podem ser explicadas pelo gênero masculino. Porém, no gênero feminino, a relação de perfis de cultura em relação à *Compliance* é ainda mais forte, em torno de 27,3%. No gênero feminino, observou-se que há significância entre o perfil Clã, com grau menor do que 0,05. No perfil de cultura Clã, onde há valorização da coletividade, trabalho em equipe e comprometimento com a organização, as mulheres, historicamente tidas como mais afetivas, se identificam provavelmente por conta do sentimento de necessidade de reconhecimento no trabalho e aprovação social. No gênero feminino também observou-se relação com o perfil de cultura Hierarquia. Nesse perfil, valoriza-se a burocracia e um ambiente controlado, formal e estruturado, o que pode-se dizer que as mulheres são propensas a seguir regras. No gênero masculino, observou-se que há alto grau de significância somente no perfil Hierarquia, com $\text{sig} = 0,026$, o que indica que homens também são propensos a seguir regras e adaptar-se em um ambiente formal e estruturado (ver tabela 13). Pode-se sugerir também que os homens se parecem menos com a organização, enquanto que as mulheres se identificam mais com a empresa na qual trabalham/estágiam.

b. Perfis de Cultura e *Compliance* versus Cargo

A variável Cargo foi classificada em Gerencial e Não Gerencial. De acordo com os dados coletados pela Regressão Linear, 18,3% das dimensões perfis de cultura pode ser explicada pelo constructo *Compliance* (Cargo – Gerencial). Já para o Cargo – Não Gerencial esse valor sobe para 28,2%. Nessa regressão feita com as dimensões de perfis de cultura e o constructo *Compliance*, os fatores Clã ($\text{sig} = 0,005$) e Hierarquia ($\text{sig} = 0,000$) indicam que mudanças nesses valores impactam na favorabilidade ao *Compliance* (ver tabela 13).

Além disso, os resultados obtidos na análise de cada perfil de cultura e o constructo *Compliance* sugerem que os indivíduos que possuem cargo de gestão nas organizações em que trabalham são mais comprometidos com a empresa, cumprem as normas, estão preocupados com a imagem e reputação da instituição e agem de maneira ética tanto com os clientes internos quanto com os externos, ao contrário do indivíduo que não exerce cargo gerencial, em que as pessoas se envolvem menos com essas questões.

Portanto, esse resultado mostra que quanto mais alto for o cargo que o indivíduo ocupa na organização menos será o efeito das mudanças nos Valores em relação ao *Compliance*. Logo, somente para os níveis mais baixos os valores influencia aderência ao *Compliance*.

c. Perfis de Cultura e *Compliance* versus Idade

A variável demográfica idade foi classificada nas seguintes faixas: de 18 a 26 anos, de 27 a 35 anos, de 36 a 44 anos e acima de 45 anos. Essa variável, dependendo da faixa, influencia na os perfis de cultura e *Compliance*. Ao processar os resultados das análises de regressão de *Compliance* em relação à perfis de cultura, observa-se que a variância explicada é de 23,6% entre perfis de cultura em relação à *Compliance* entre 18 a 26 anos. Já entre os respondentes de 27 a 35 anos, a variância explicada é a maior de todas as faixas analisadas, conforme tabela 8.

Tabela 8: Regressão - Perfis de Cultura e *Compliance* versus Idade

Faixa Etária	R	R quadrado
18 – 26 anos	0,485	0,236
27 – 35 anos	0,578	0,334
36 – 44 anos	0,554	0,307
Acima de 45 anos	0,496	0,246

Fonte: Dados da pesquisa

Ambas as faixas apresentadas mostraram na ANOVA perfis de cultura que possuem grau de significância baixo, vide tabela 13. Entre os respondentes de 18 a 26 anos, os perfis de cultura que se destacam são a Hierarquia e o Clã, que mostram que os respondentes nessa faixa são voltados para dois perfis distintos: os jovens que seguem a linha de Hierarquia provavelmente trabalham em empresas que estão orientadas para procedimentos formais e valoriza-se as regras formais e a política; acredita-se que os jovens nessa faixa etária também estejam alinhados com o perfil de cultura Clã em relação à *Compliance* por conta de lealdade e comprometimento entre os indivíduos do grupo. Na faixa entre 27 e 35 anos, contudo, o perfil de cultura Mercado se faz presente, o que indica que são orientados para conclusão de trabalhos, e mostrar resultado em suas tarefas, focados em metas, e valoriza-se a reputação da empresa, que é uma das características de *Compliance*.

Nas faixas etárias de 36 a 44 anos e acima de 45 anos, mostra que, apesar de ter variância explicada de 30,7% e 24,6%, respectivamente, não foram encontradas significância em qualquer relação com perfis de cultura, o que representa que nessas faixas de idade não há relação significativa com a percepção de perfil de cultura em relação à *Compliance*.

a. Perfis de Cultura e *Compliance* versus Escolaridade

A variância que explica a interação entre as variáveis *Compliance* e perfis de cultura atingiu valores bastante satisfatório entre os tipos de escolaridade pesquisada. Ou seja, as variâncias

da percepção dos valores em relação ao *Compliance* pode ser explicada pela variância dos resultados obtidos dessa amostra, o que indica que dentre os 4 perfis de cultura, apenas um apontou resultado não significativo (ver tabela 13). Portanto, para essa regressão as dimensões de perfis de cultura que mostraram relação significativa com o constructo de *Compliance* foram Clã, Hierarquia e Mercado.

Tabela 9: Regressão - Perfis de Cultura e Compliance versus Escolaridade

Escolaridade	R	R quadrado
Ensino Médio	1,000 ^a	1
Superior Incompleto	,567 ^a	0,321
Superior Completo	,473 ^a	0,224
Pós - Graduação	,466 ^a	0,217

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apurados para o nível de escolaridade Ensino Superior Incompleto apresentou os valores Clã e Hierarquia como sendo relevantes. A possível interpretação para esse resultado pode ser o fato de que os indivíduos desse nível de escolaridade têm como prioridade o trabalho em equipe, ambiente formal e bem estruturado.

O Ensino Superior Completo indicou como significativo o perfil de cultura Hierarquia. Para Cameron e Quinn (1999), a dimensão Hierarquia é formada por um ambiente formal e estruturado, onde os líderes nesse ambiente são bons organizadores e coordenadores, focando sempre o estabelecimento de normas, regras e procedimentos.

Por outro lado, os indivíduos que possuem Pós-Graduação, obtiveram um valor significativo na dimensão Mercado. Uma possível interpretação para este resultado pode advir das necessidades de mercado ao quais os indivíduos estão sujeitos, como a busca pela competitividade e produtividade nas organizações.

Em suma, dos quatro níveis de escolaridade aqui estudados, apenas um não apresentou resultados que pudessem ser avaliados, pois o tipo de escolaridade Ensino Médio atingiu uma pequena frequência de respostas, com apenas quatro respondentes, conforme tabela 9.

b. Perfis de Cultura e Compliance versus Tipo de Empresa

Os tipos de empresa foram divididos nos seguintes grupos: empresa pública, empresa privada, empresa de economia mista, e sem fins lucrativos. A amostra coletada com o questionário obteve maior número de respondentes em Empresa Privada, com 186 respondentes. Empresas

Públicas, de Economia Mista e Sem Fins Lucrativos obtiveram, respectivamente, 18, 6 e 3 respostas, sendo que o reduzido número de respondentes justificam a alta variância explicada.

Tabela 10: Regressão - Perfis de Cultura e Compliance versus Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	R	R quadrado
Empresa Pública	0,723	0,523
Empresa Privada	0,487	0,237
Economia Mista	1	1
Sem Fins Lucrativos	0,997	0,995

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se que em torno de 23,7% (ver tabela 10) da variância entre Perfis de Cultura em relação à *Compliance* podem ser explicadas pelo tipo de Empresa Privada, e esse tipo de empresa destacou-se o Perfil de Cultura Hierarquia (D) e Clã (D) (ver tabela 13), o que indica que os respondentes desse tipo de empresa reconhecem que a empresa na qual eles trabalham possui características como estruturação hierárquica, ambiente controlado, com conformidade, estabilidade, previsibilidade, regras formais e políticas, além de coesão grupal e identificação pessoal com a organização alinhados com *Compliance*. Os outros tipos de empresa possuíram grau de significância alto, o que não foi possível uma análise mais detalhada destas.

Perfis de Cultura e Compliance versus Natureza de Atividade

Quando associado a natureza da empresa do sujeito de pesquisa na regressão de *Compliance* e perfis de cultura foi possível observar que os tipos de naturezas Comercial e Industrial (ver tabela 11) exercem uma forte influência do perfil de cultura Hierarquia (ver tabela 13). Esse resultado pode sugerir que essas empresas estão mais favoráveis a implementação de programas de *Compliance*, pois as organizações classificadas dentro da Hierarquia tem como características predominantes estruturas de alto controle com regras e políticas formais, estilo de gestão voltado para coordenação e conformidade, operação estável e com foco em baixos custos de produção.

Tabela 11: Regressão - Perfis de Cultura e Compliance versus Natureza de Atividade

Perfil de Cultura	R	R quadrado
Comercial	,531a	0,282
Serviços	,459a	0,211
Industrial	,608a	0,37
Agrícola	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Em suma, dos quatro tipos de natureza de atividade aqui estudados, apenas um não apresentou resultados que pudessem ser analisados, pois o tipo setor agrícola atingiu uma pequena frequência de respostas, com a apenas um respondente.

c. Perfis de Cultura e *Compliance* versus Tempo de Empresa

Em perfis de cultura e *Compliance*, os resultados indicam que, embora exista explicação para todas as faixas etárias, apenas o perfil de cultura Hierarquia é relevante (ver tabela 13). Pois, quanto mais tempo de empresa o indivíduo tem, maior é a relação entre *Compliance* e Valores. Por outro lado, quanto menos tempo de empresa, menor é essa relação desse indivíduo com a organização (ver tabela 12).

Tabela 12: Regressão – Perfis de Cultura e *Compliance* versus Tempo de Empresa

Tempo de Empresa	R	R quadrado
Até 1 ano	,457 ^a	0,209
De 1 a 3 anos	,454a	0,206
De 4 a 6 anos	,762a	0,58
De 7 a 10 anos	,853a	0,727
Acima de 10 anos	,405a	0,164

Fonte: Dados da pesquisa

Em suma, dos cinco intervalos de tempo de empresa aqui estudados, apenas um não apresentou resultados que pudessem ser avaliados, pois o a faixa de tempo acima de 10 anos atingiu uma pequena frequência de respostas.

Para melhor entendimento da relação entre os perfis de cultura, as dimensões de *Compliance* e as variáveis demográficas foi elabora uma tabela que consolida os valores significantes para cada variável conforme demonstrado a seguir:

Tabela 13: Perfis de Cultura e *Compliance* versus Variáveis Demográficas

Variáveis Demográficas		Significância			
		Clã (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Hierarquia (D)
Gênero	Feminino	0,004	0,399	0,396	0,002
	Masculino	0,922	0,392	0,277	0,026
Cargo	Gerencial	0,700	0,576	0,202	0,374
	Não Gerencial	0,005	0,470	0,467	0,000
Idade	De 18 a 26 anos	0,044	0,844	0,846	0,014
	De 27 a 35 anos	0,287	0,884	0,019	0,076
	De 36 a 44 anos	0,396	0,482	0,866	0,270
	Acima de 45 anos	0,519	0,540	0,639	0,398
Escolaridade	Ensino Médio	-	-	-	-
	Superior Incompleto	0,033	0,823	0,572	0,013
	Superior Completo	0,192	0,962	0,220	0,016
	Pós- Graduação	0,213	0,318	0,051	0,431
Tipo de Empresa	Empresa Pública	0,379	0,575	0,164	0,611
	Empresa Privada	0,012	0,787	0,467	0,001
	Economia Mista	-	-	-	-
	Sem fins lucrativos	0,096	0,122	0,229	0,174
Natureza de Atividade	Comercial	0,201	0,439	0,299	0,008
	Serviços	0,184	0,684	0,349	0,134
	Industrial	0,057	0,382	0,511	0,017
	Agrícola	-	-	-	-
Tempo de Empresa	Até 1 ano	0,143	0,703	0,954	0,199
	De 1 a 3 anos	0,063	0,401	0,095	0,082
	De 4 a 6 anos	0,476	0,355	0,704	0,011
	De 7 a 10 anos	0,256	0,297	0,791	0,025
	Acima de 10 anos	0,598	0,857	0,972	0,673

Fonte: Dados da pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o propósito identificar a relação entre valores e atitudes de funcionários em relação ao *Compliance* nas empresas. Pela relação entre os valores concorrentes e Comprometimento, pode-se auferir, com significância, os Perfis de Cultura Clã e Mercado como influenciadores de atitudes diante de *Compliance*. Para a relação entre os Perfis de Cultura e as dimensões de *Compliance*, identificou-se os Perfis Clã e Hierarquia como fatores predominantes para a predisposição ao *Compliance*. Já para analisar a influência das variáveis demográficas sobre os Perfis de Cultura e *Compliance* observou-se, novamente, a predominância dos valores Hierarquia, Clã e Mercado.

Dentre os três Perfis, o de Hierarquia se destacou, sugerido que a maioria dos respondentes trabalha em ambientes padronizados, com ênfase em regras, normas, e focados em manuais de

procedimentos e controles internos. Características típicas de empresas de grande porte onde a hierarquia é o valor predominante nessas organizações.

Pelo fato do perfil de cultura Mercado ser mais voltado ao ambiente externo, as diretrizes de *Compliance* podem ser significantes para cumprimento de normas, imagem, reputação e gerenciamento de risco, principalmente. Na literatura de *Compliance* percebeu-se que o mercado financeiro e afins possuem leis que regulamentam suas operações e possuem um forte apelo de confiabilidade e transparência com seu mercado.

Já ao perfil de cultura Clã foi significativo com o gênero feminino, na faixa etária mais jovem e em formação, o que pode representar uma relação mais afetiva e emocional com a organização. O gênero masculino e faixas de respondentes mais experientes não apresentou significância diante de atitudes de *Compliance* e tipo de cultura Clã.

Por fim, o perfil de cultura Adhocracia - que tem como ênfase uma estrutura organizacional mais flexível, e voltada ao empreendedorismo; startups e inovação. Por isso, são avessas à cultura de normas, controle, burocracia – não apresentou resultado significativo em nenhuma das análises realizadas. O fato do ambiente empresarial brasileiro não ser intensivo em conhecimento e inovação, este fica à margem de empresas internacionais e transferência tecnológica, podendo ser uma resposta para a ausência de significância ao perfil da Adhocracia. Não há, nesta pesquisa, informações sobre o tamanho, tempo de vida e característica acionária da empresa; pois a Adhocracia também é encontrada em organizações em início de vida, familiares, onde a estrutura flexível e enxuta permite o funcionamento do negócio.

Este estudo é relevante, uma que vez que há poucas pesquisas científicas nesta área. Por outro lado, há muitas empresas no mercado, principalmente, instituições financeiras que têm um programa de *Compliance* estabelecidos em suas organizações. Os resultados obtidos entre as relações valores, atitudes e *Compliance* mostraram-se relevantes para que as empresas tenham o conhecimento das implicações que os valores têm sobre o controle, cumprimento de normas, ética interna e externa, imagem e reputação da empresa, e mais precisamente, no comprometimento de seus colaboradores. Vale ressaltar que as conclusões aqui relatadas dizem respeito às instituições estudadas nesta pesquisa e, portanto, podem servir de parâmetros para outras empresas que estejam consolidando a implantação de programas de *Compliance*.

Além deste estudo mostrar os perfis de cultura mais bem relacionados com *Compliance*, ele pode sugerir gestão de mudanças culturais para empresas que desejam implantar programas de *Compliance*. O fato do perfil significativo Hierarquia ter apresentado uma forte relação com *Compliance*, mostra que é preciso ter as estruturas e normas bem definidas, por exemplo.

Neste estudo, optou-se por realizar pesquisa com pessoas que trabalham ou estagiam há mais de 10 meses em qualquer tipo de empresa, setor ou natureza de atividade. Seria válido e deixa-se como sugestão de pesquisas futuras, a realização desta pesquisa em uma única organização para, além de identificar os perfis de cultura presentes, levantar a relação destes com um único programa de *Compliance*. Outra sugestão de pesquisa futura é buscar

identificar em que tipos de empresas pode-se ter uma relação significativa entre do Perfil de Cultura Adhocracia com *Compliance*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, F. J. A Ética nas empresas. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org); TAMAYO ET AL. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: 2008.

ABBI – Associação Brasileira dos Bancos Internacionais. **Documento Consultivo Função de Compliance**, 2009. Disponível em <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf> Acesso em: 11/2013.

BIS (Bank for International Settlements). **Compliance and the Compliance Function in Banks**. Basle Committee on Banking Supervision, abril, 2005.

CAMERON, K.S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. Addison-Wesley, 1999.

CANAL EXECUTIVO. **Empresas ampliam contratações na área de Compliance**, 2013. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas131/2211201311.htm>. Acesso em: 02/2014.

CANDELORO, A.P. **Os 9 passos essenciais para fortalecer o Compliance e a governança corporativa nas empresas**, 2013. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/materia/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-governanca-corporativa-nas-empresas>. Acesso em 02/2014.

CARAZZAI, E. **Empresas intensificam criação de área de combate à corrupção. Folha de S. Paulo**, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/11/1367951-empresas-intensificam-criacao-de-area-de-combate-a-corrupcao.shtml>. Acesso em 11/2013.

ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. **Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment**. Journal of Small Business Management, v. 48, n. 3, p. 325-359, 2010.

CUNHA, L. M. A. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa, 2007.

DANCEY, C. P; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia: usando spss para windows**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2006.

ETZIONI, A. A comparative analysis of complex organizations. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org); TAMAYO ET AL. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN), 2008. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Funcao_de_Compliance.pdf>. Acesso em: 04/2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAIR Jr., J. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HITT, M. A. et al. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: 2007.

HIGHHOUSE, S., BECKER A. S. **Facet measures and global - job satisfaction**. Journal of business and psychology; Volume 8, No. 1, fall 1993

HOFSTEDE, G. **The Cultural relativity of the quality of life concept**. Academy of Management Review, 1984.

_____. **Culture and organizations: Software of the mind**. Maidenhead, UK: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultural constrain in management theories**. Sage publications, 1997.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010

KIM, S.J. **Compliance vai além do cumprimento de regras**. GRC Management Magazine, 2010. Disponível em: <<http://www.modulo.com.br/comunidade/entrevistas/1482-compliance-vai-alem-do-cumprimento-de-regras>>.

KABANOFF, B.; DALY. J. Espoused values of organizations. In: SILVA, L.S; PORTO, J.B (Orient.). **Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional**. 2007 117 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org); TAMAYO et al. **Medidas do**

Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The Social Psychology of Organizations.** 2 ed. Nova York: Wiley, 1978.

KATZ, D; KAHN, R. L. The social psychology of organizations. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org); TAMAYO et al. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Foco na Decisão.** São Paulo: Pearson, 2004.

LIMA, F. P. B. **O indivíduo e a organização: a relação entre valores, personalidade e tipos de cultura organizacional.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

MANZI, V.A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas.** São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

MICHENER, A.H. et al. **Psicologia Social.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MUZILLI, M.A. **Diferença entre Compliance e Auditoria Interna,** 2007.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 55-72, 2011.

OLIVEIRA, C; TAMAYO, A. **Os valores como preditores de atitudes e comportamentos: Contribuições para um debate.** Linhas Críticas, v.8, n.14, p. 103-117, 2002

QUINN, R.E. & ROHRBAUGH, J. **A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis.** Management Science, 1983.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROS, M; GOUVEIA, V. V. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

SANTOS, R. A: **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional.** São Paulo. 2011. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/concursos/Arquivos/6_ConcursoMonografias/2-Lugar-Profissionais.pdf><http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 04/2013.

SCHWARTZ, S. H. **Are there universal aspects in the structure and content of human values?** Journal of Social Issues, v. 50, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S.H. Beyond individualism/collectivism: New dimensions of values. In: KIM, U. et al. **Individualism and Collectivism: Theory application and methods.** NewburyPrk, CA: Sage, 1999.

SCHWARTZ, S.H; SAGIV, L. Um novo olhar sobre a cultura nacional:aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial. In: TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e comportamentos nas organizações.** Petrópolis, RJ:Vozes, 2005.

SEVERINO, A. J. (2007). **Metodologia do Trabalho Científico.** 23a ed revista e atualizada. Cortez Editora. São Paulo, SP.

SROUR, R. H. Ética empresarial. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org); TAMAYO ET AL. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: 2008.

TAMAYO, A.; BORGES, O. L. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, M; GOUVEIA, V. V. **Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

TAMAYO, A; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. In: SILVA, L.S; PORTO, J.B (Orient.). **Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional.** 2007 117 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Mackenzie, São Paulo, 2007.

TAMAYO, A; PORTO, J.B. **Valores e comportamento nas organizações.** RJ: Vozes, 2005.

TORRES, C.V.; GOSENDO, E.E.M. **Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte.** Paideia Jan-abr 2010, Vol 20, no. 45, 29-38

TORRES, V.C.; NEIVA, R.E. **Psicologia social: principais temas e vertentes.** Artmed, 2011.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. **Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management.** Journal of Business Research, v. 63, n. 7, p. 763-771, 2010.

APÊNDICE A – Palavras-chave de *Compliance*

Itens	Palavra-chave	Autor
Comprometimento	Comprometimento / comprometimento organizacional	Manzi (2008) (C1); ABBI (2009) (M); Etzioni (1975) (C1)
	Reportar	Santander (M)
Controle	Adequação, fortalecimento e funcionamento do sistema de controles internos da instituição	Febraban (2008) (M)
	Detectar desvios / inconformidades / riscos	ABBI (2009) (M); Wikipedia (2014) (C2); Kim (2010) (C2)
	Supervisão adequada	Muzilli (2007) (C1)
	Governança: Corporativa / avaliar governança	Santander (2014) (M); Febraban (2008) (M); ABBI (2009) (M)
	Controle: atividades / organizações / internos / cultura de controles / disseminar a cultura de controles	ABBI (2009) (M); Luiz Navarro (2013) (C2); ABBI – Febraban (2004) (M); Febraban (2008) (M); Musilli (2007) (C1)
	Facilitar acesso a informação	ABBI (2009) (M)
	Fortalecer o funcionamento do sistema de controles internos da instituição / fortes controles e regulamentação	Febraban (2008) (M); Canal Executivo (2013) (C2)
	Monitorar	Manzi (2008) (C1)
	Cuidar da qualidade das informações	ABBI (2009) (M)
	Planejar as atividades e rever políticas	Muzilli (2008) (C1); Manzi (2008) (C1)
	Políticas de controle interno	ABBI (2009) (M)
	Possuir relacionamento estreito com todas áreas da empresa	Canal Executivo (2013) (C2)
	Práticas: de controle / valores / organizacionais	Etzioni (1975) (C1); Srouf (2001) (C1)
	Relacionamento estreito	Canal Executivo (2013) (C2)
	Certifica-se da aderência e cumprimento de leis	Febraban (2008) (M)
	Complacência	Kim (2010) (C2)
	Cumprimento: de leis / instruções / regulamentos / normas da organização / procedimentos / políticas	Kim (2010) (C2); Muzilli (2010) (C1); Wikipedia (2014) (C2); Candeloro (2013) (C2); Febraban (2008) (M); ABBI (2009) (M); Canal Executivo (2013) (C2); Manzi (2008) (C1); Muzilli (2007) (C1)
Cumprimento de Normas	Entender a origem e a forma da corrupção e da fraude nas organizações	Santos (2011) (C1)
	Executar / Execução da Política	Santander (2014) (M); Manzi (2008) (C1)
	Estar em conformidade / com regulamentações e leis internas e externas	Manzi (2008) (C1); ABBI (2009) (M)
	Procedimentos: políticas / controles internos / seguir procedimentos	Kim (2010) (C2); ABBI – Febraban (2004) (M); ABBI (2009) (M)
	Satisfazer	Manzi (2008) (C1)
Cumprimento de Normas	Normas: de Conduta / políticas / diretrizes / códigos corporativos / estar alinhado as normas e processos / normas externas	ABBI (2009) (M); Canal Executivo (2013) (C2); Muzilli (2007) (C1); Bergamini Jr (2005) (C1)
	Realizar algo imposto	Manzi (2008) (C1)
	Regras: segurança / princípios / padrões que regem e orientam o comportamento na organização	Febraban (2008) (M); Aguilar (1996) (C1)

	Regulamentações	Canal Executivo (2013) (C2)
Ética	Obrigação Individual	ABBI (2009) (M)
	Ética: agir conforme / organizacional / nas relações / código / incentivo à conduta ética / incorporar princípios de ética / manter a ética / princípios éticos - normas de conduta	Canal Executivo (2013) (C2); Aguilar (1996) (C1); Kim (2010) (C2); ABBI (2009) (M); Candeloro (2013) (C2); Febraban (2008) (M); ABBI – Febraban (2004) (M)
	Honestidade / Integridade	Fernandes; Jr G. (2008) (C1); ABBI (2009) (M); Lei (2014) (C1)
	Transparência nas relações / organizações	Fernandes; Jr G. (2008) (C1); Kim (2010) (C2); Luiz Navarro (2013) (C2)
Gerenciamento de Riscos	Colabora com Auditoria Interna	Santander (2014) (M)
	Combate a práticas ilícitas	Canal Executivo (2013) (C2); Luiz Navarro (2013) (C2)
	Evitar: fraudes, atos de corrupção, escandalo econômico-financeiro / desvios e inconformidades	Kim (2010) (C2); Canal Executivo (2013) (C2); Wikipedia (2014) (C2)
	Conscientização	ABBI (2009) (M)
	Corrupção, combate a	Kim (2010) (C2)
	Denunciar	Santander (2014) (M)
	Gerenciar risco: sanções legais, perdas reputacionais ou financeira / sanções legais ou regulamentares / de forma eficiente	Manzi (2008) (C1); Srour (2001) (C1); ABBI (2009) (M); Srour (2001) (C1), Febraban (2008) (M)
	Mitigar risco	Canal Executivo (2013) (C2); Manzi (2008) (C1); Febraban (2008) (M)
	Prevenção: de lavagem de dinheiro / riscos	Febraban (2008) (M); ABBI – Febraban (2004) (M); Siemens (2008) (M); Manzi (2008) (C1)
	Segregação de Funções	Febraban (2008) (M)
Imagem / Reputação	Assegurar: cumprimento de leis e regulamentos existentes / que a empresa tenha reputação de maneira ética	Febraban (2008) (M); Canal Executivo (2013) (C2)
	Construir imagem sólida	ABBI (2009) (M)
	Credibilidade / confiabilidade	Fernandes; Jr G. (2008) (C1); Srour (2001) (C1)
	Reputação: Imagem sólida / ética / preservar a empresa junto ao mercado	Manzi (2008) (C1); Canal Executivo (2013) (C2); ABBI (2009) (M)
	Imagem	Kim (2010) (C2)

Fonte: Elaborado pelos autores