



## O LADO SOMBRIO (*DARK SIDE*) E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

### *THE DARK SIDE AND PEOPLE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS*

**JAGLEYDE FIRMINO RODRIGUES LIMA**

Mestre pela Universidade Salvador - UNIFACS, MBA em Assessoria Executiva – UNINTER. Graduação em Secretariado Trilíngue pela Faculdade Metropolitana e Formação com Habilitação Magistério com Título de Professora de Educação Infantil e das Séries Iniciais do primeiro grau. Analista Universitária da Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

**JAIR NASCIMENTO SANTOS**

Doutor pela Universidade Federal de Minas Gerais e École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Coordenador da Divisão Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Anpad. Editor da Revista Gestão Planejamento (Qualis A4) desde 2003. Membro do Comitê Científico da Divisão Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Anpad. Coordenador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão (NEOTEG). Coordenador do curso de Administração da Universidade Salvador.

#### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar as possíveis contribuições da área de Gestão de Pessoas para a efetividade no processo de combate aos atos ilegais nas organizações. Acreditamos que o tema é de suma importância para perceber no campo administrativo como a área de gestão de pessoas está sendo utilizada e instruída pelas organizações para gerir combater esses comportamentos desviantes. Procurar também conhecer quais mecanismos são utilizados para combater as práticas ilegais nas organizações de ramos diversos afastando assim o





lado sombrio (*dark side*). Para o desenvolvimento do presente estudo, fez-se uma revisão da literatura sobre os dois temas (*dark side* e gestão de pessoas) tratados neste artigo, buscando conceitos que deram sustentação às análises realizadas nesta pesquisa. Quanto à metodologia, foi realizada com roteiro para entrevista semiestruturada, com perguntas abertas. Esse instrumento foi aplicado com 9 (nove) gestores da área de gestão de pessoas e *compliance*, de empresas de ramos diversas, como: bancos, construção civil, química e petróleo, energia elétrica e infraestrutura tecnológica, ambas com sede na cidade de Salvador/BA.

**Palavras-chaves:** Corrupção; *Dark side*; Gestão de Pessoas; *Compliance*.

## ABSTRACT

*This article aims to analyze the possible contributions of the People Management area to the effectiveness in the process of combating illegal acts in organizations. We believe that the topic is of paramount importance to understand in the administrative field how the area of people management is being used and instructed by organizations to manage to combat these deviant behaviors. Also seek to know which mechanisms are used to combat illegal practices in organizations of different branches, thus removing the dark side. For the development of the present study, a literature review was carried out on the two themes (dark side and people management) discussed in this article, seeking concepts that supported the analyzes carried out in this research. As for the methodology, it was carried out with a semi-structured interview script, with open questions. This instrument was applied to 9 (nine) managers in the area of people management and compliance, from companies in different fields, such as: banks, civil construction, chemical and oil, electricity and technological infrastructure, both based in the city of Salvador/ BA.*

**Keywords:** *Corruption; Dark side; People Management; Compliance*

## 1. INTRODUÇÃO

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

Para que essa organização não seja contaminada por esse lado





sombrio, deve fortalecer os seus mecanismos de controle, criando políticas e práticas de gestão gerenciais, visando proporcionar um ambiente saudável longe de qualquer prática ilegal que possa comprometer a progressividade da empresa. Essas medidas organizacionais devem ser implementadas e alinhadas com a área de gestão de pessoas, direcionando para uma conduta exemplar de cada trabalhador, pois ela é o principal mediador entre a estratégia e as ações aplicadas nas organizações (FURTADO, 2015).

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

Essas práticas ilegais e desviantes precisam ser vistas como algo preocupante, pois delas podem surgir o lado sombrio das organizações. Elas podem ser classificadas como: desvios, má conduta, crimes e outras práticas que frequentemente ocorrem nas empresas. Essas práticas, quando inseridas nos negócios das corporações, trazem uma série de consequências negativas que podem prejudicar o sucesso da empresa (MEDEIROS, VALADÃO JUNIOR, MIRANDA, 2013).

Toda empresa, seja ela pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte, corre o risco de se envolver em atos corruptos. Muitas empresas exigem dos seus empregados o cumprimento das normas e regras tendo como base seu código de ética para preservar a integridade, porém, ao mesmo tempo, essas empresas são apontadas em possíveis envolvimento de atos corruptos, gerando a dúvida sobre a possibilidade de manter seus trabalhadores íntegros se a própria empresa não tem o comprometimento ético e íntegro nos seus negócios. Furtado (2015), afirma que esses atos ilegais ocorrem com frequência no ambiente organizacional devido às lacunas legais, excessividade permissivas e estrutura de controle deficitário. Sem um controle ativo permite que os casos de ilegalidades ocorram.

Dessa forma, para este estudo fez-se uma revisão da literatura sobre os conteúdos: lado sombrio (*dark side*), gestão de pessoas e *compliance* nas organizações. A escolha desse tema foi motivada pela proximidade de trabalhar na





área de gestão de pessoas e pela percepção de observar possíveis lacunas nesses estudos nas principais revistas de administração, além do interesse de avaliar no campo administrativo como a área de gestão de pessoas está sendo utilizada e instruída pelas organizações para gerir esses comportamentos desviantes.

Para tanto, este estudo de pesquisa traz a seguinte problemática: “Quais mecanismos são utilizados pela organização para combater as práticas de corrupção?” Nosso objetivo é evidenciar qual a contribuição da área de Gestão de Pessoas para a efetividade no processo de combate aos atos corruptivos nas organizações. Para alcançar o objetivo geral, estabelecemos os objetivos específicos: a) Identificar se área de gestão de pessoas é responsável pela implementação e manutenção dos mecanismos de combate à corrupção; b) Verificar o compromisso da alta administração no combate à corrupção; c) Conhecer as principais regras e mecanismos existentes no combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações; d) Identificar os treinamentos realizados para entendimento das normas e regras existentes nas organizações; e) Compreender como os gestores definem a corrupção; f) Conhecer como foi o processo de elaboração do código de ética e quais as punições caso ocorra seu descumprimento.

Quanto ao método, a abordagem foi pesquisa qualitativa, com realização de entrevista semiestruturada com os 9 (nove) gestores da área de gestão de pessoas e *compliance* de empresas de ramos diversos, como bancos, construção civil, química e petróleo, energia elétrica e infraestrutura tecnológica, todas com sede na cidade de Salvador, Bahia. O período escolhido para realização foi dezembro de 2019.

Dessa forma, estruturamos o artigo em três seções, depois da introdução. Em seguida, fazemos a abordagem dos conceitos do lado sóbrio (*dark side*) e gestão de pessoas e *compliance* no referencial teórico, trazendo em seguida os procedimentos da pesquisa, os resultados e encerramos com a conclusão.

## 2 O LADO SOMBRIO (*DARK SIDE*) DAS ORGANIZAÇÕES

Não faltam, diariamente, nos noticiários televisivos, mídia impressa, redes





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

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

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

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

Embora os sujeitos nas organizações sejam geralmente levados a pensar com racionalidade e orientados a cumprir regras e atingir metas, sempre baseados no comprometimento de satisfazer o interesse de todos com base nos padrões éticos, essas metas são tão difíceis de serem cumpridas que levam os sujeitos a executarem





suas atividades de forma inadequada, com a finalidade de atingir seus objetivos, não se importando de qual meio será utilizado para conseguir executar essas atividades (MORGAN, 2006). Borges-Andrade e Pagotto (2010) destacam que quando é exigido um desempenho maior e melhor de seus trabalhadores, a organização eleva as chances de práticas ilegais. Na busca de trazer resultados positivos, eles assumem o risco de serem pegos cometendo infrações para manter a trajetória crescente na organização (BORGES-ANDRADE; PAGOTTO, 2010).

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

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

As discussões entre os autores legitimando o *dark side* afirmam que quando o ambiente organizacional transparece mal, ficam evidenciados alguns danos causados por rotinas que não são aceitáveis, como: erro, má conduta e desastres, que são definidos de acordo as regras e normas de cada grupo (SILVEIRA; MEDEIROS, 2014). Outro ponto discutido fortalece o lado sombrio enquanto crime corporativo. Pode ser uma ação ou omissão ilegal que prejudica e traz danos ao sujeito ou à sociedade. Na busca de alcançar seus objetivos, as organizacionais acabam promovendo ações ilegais que são produzidas na interação dos atores envolvidos tanto internamente quanto externamente, trazendo prejuízos aos negócios (MEDEIROS; SILVEIRA, 2017). A experiência relacionando o lado sombrio aos





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

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

Portanto, compreender o lado sombrio (*dark side*) das organizações se faz necessário para que elas criem estratégias que visem favorecer a aplicabilidade das regras e normas, através da realização de treinamentos, comunicação e códigos de ética e conduta, entre outros, que possam manter a integridade de seus trabalhadores. Isso só será possível se as organizações se propuserem a desenvolver um trabalho internamente e externamente, para que os envolvidos possam internalizar honestidade com atitudes de plena moral, fortalecendo-os, para que se tornem sujeitos incorruptíveis. Assim sendo, a área de gestão de pessoas por ser uma área estratégica e ter uma ligação mais próxima com os trabalhadores, contribuirá para o controle, aplicabilidade das leis e internalização da ética.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS E COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES

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

Para o alcance desses objetivos a empresa deve criar estratégias e fortalecer e valorizar treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores para melhor atender as necessidades da organização. Assim, com este crescimento profissional,





os trabalhadores perceberão que são valorizados e que são fundamentais para o progresso da organização (MASCARENHAS, 2008).

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

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

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





2013).

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

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

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

A área de Gestão de Pessoas, juntamente com o *compliance*, fortalecerão as políticas existentes na organização, contribuindo para a transparência, bem como para a valorização de atitudes éticas. Para dar transparência e integridade aos seus





processos, essas áreas afirmam que a comunicação através do *feedback* irá reconhecer as boas condutas. Isso contribui para que os trabalhadores tenham sempre a preocupação em repeti-las, fortalecendo e alimentando uma cadeia de condutas positivas.

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

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

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





2019).

Portanto, desses estudos empíricos pode-se afirmar que a GP é um conjunto de políticas e práticas devidamente organizadas em sintonia com a estratégia da organização e do *compliance*, proporcionando um maior controle interno nos seus processos, trazendo mais segurança para o financeiro da organização, eliminando os riscos e prevenindo as possíveis operações ilegais.

#### 4 MÉTODO

Quanto ao método, a abordagem foi pesquisa qualitativa, com realização de entrevista semiestruturada com os 9 (nove) gestores da área de gestão de pessoas e *compliance* de empresas de ramos diversos, como bancos, construção civil, química e petróleo, energia elétrica e infraestrutura tecnológica, todas com sede na cidade de Salvador, Bahia. Essas empresas foram escolhidas por terem bem definidas a estrutura organizacional o que possibilitou a identificação rápida e clara do setor e gestor responsável. O período escolhido para realização foi dezembro de 2019. As entrevistas ocorreram de forma presencial e a distância, com escutas telefônicas. As entrevistas tiveram a duração média de 40 (quarenta) minutos, foram registradas por meio de gravação digital de áudio e depois transcritas. Esse registro permitiu a posterior transcrição literal das falas dos pesquisados, constituindo um meio de validação da pesquisa qualitativa, focando as fases: pré-análise, codificação e tratamento dos dados (BARDIN, 2011).

#### 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de análise dos dados se inicia pela apresentação do perfil dos respondentes. Para a realização da pesquisa, foram entrevistados 9 (nove) gestores da área de gestão de pessoas e *compliance*, de empresas privadas, em diversos seguimentos. No que se refere ao gênero, 5 (cinco) são do gênero feminino e 4 (quatro) do gênero masculino. Dos nove respondentes, 8 (oito) possuem formação





de administrador e 1 (um) é psicólogo. Todos os respondentes possuem pós-graduação, não tendo sido questionados em qual área. A faixa etária está entre 27 (vinte e sete) a 58 (cinquenta e oito) anos de idade. O tempo de empresa varia entre 3 (três) e 30 (trinta) anos e a experiência na área oscila de 6 (seis) a 34 (trinta e quatro) anos. Tendo em vista que todos os respondentes possuem experiência na área de Gestão de Pessoas, isso pode ter possibilitado uma maior acuidade na capacidade de analisar essa área.

Do objetivo para identificar qual a contribuição da área de gestão de pessoas para a efetividade no processo de combate as ações ilegais, os entrevistados afirmaram que a contribuição é feita da seguinte forma: diversos treinamentos para efetividade da ética, parceria com a área de *compliance*, trata da comunicação organizacional, fortalece a disseminação da cultura organizacional, trabalha no processo de seleção e admissão, trata dos casos de conflito de interesse e assédio, ativa participação nas reuniões com a alta administração promovendo à ética, planeja e implementa normas e regras e aplica as medidas disciplinares adequadas para os casos de desvio de comportamento.

Parceira do *compliance*, ajuda por meio de comunicados internos, instrumentalizar através de treinamento. Em unidades mais distantes, a gestão de pessoas acaba sendo multiplicadora de treinamentos e mensagem de combate à corrupção e promoção da ética. (G1). A área de gestão de pessoas apoia nos treinamentos e comunicações internas relacionados com o combate à corrupção, contribuindo no reforço de uma cultura de integridade. Por outro lado, compete à área de gestão de pessoas aplicar as medidas disciplinares adequadas para os casos de desvio de comportamento ético. (G7). Planejando e implementando padrões de documentos normatizadores de prevenção e disciplina sobre ética e integridade. Assessorando as ações organizacionais no combate e prevenção da corrupção moral ou de patrimônio. (G8). A área de gestão de pessoas nos dá suporte na gestão dos treinamentos de *compliance*, processo de seleção e admissão, casos de conflito de interesse e assédio, além da ativa participação da diretora do RH nas reuniões da alta administração, direção e de Ética. (G9).

Os dados evidenciaram que existe uma concordância com o que vem sendo tratado na literatura por Mascarenhas (2008), Vilas Boas e Andrade (2009), Kasinath e Pradesh (2011), Santos, Guevara e Amorin (2013), Andrade e Rosseti (2014), Trindade, Trindade e Nogueira (2015), Greco (2015), Serpa (2016), Nakamura, Nakamura e Jones (2019), quando afirmam que a área de gestão de pessoas é uma grande parceira da área de *compliance*, criando estratégias, fortalecendo e





valorizando o treinamento e o desenvolvimento dos trabalhadores para melhor atender às necessidades da organização para prevenção e combate à corrupção; e garantindo que seus trabalhadores ajam sempre de acordo com as regras e normas existentes, seguindo os padrões e procedimentos éticos e legais.

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

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

Nos dados coletados, foi observado que os respondentes deram ênfase ao fato de a área de gestão de pessoas trabalha fortemente na disseminação da cultura organizacional, tendo uma parceria das lideranças, firmando o compromisso com as boas práticas de ética para assim evitar qualquer ato corrupto. As temáticas: cultura organizacional e liderança não foram objeto de estudo nesta pesquisa; ambas influenciam o ambiente interno e proporcionam força e equilíbrio para a integração de todos os membros da organização.

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

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





ligar para fazer denúncias anonimamente) e Código de conduta. (G4). A empresa apresenta a importância do combate, prevenção e denúncia da fraude, visando minimizar sua ocorrência. [...] O sistema de controles internos abrange um conjunto de regras que proporcionam maior segurança aos processos. (G6). *Due diligence* de fornecedores; cláusulas anticorrupção nos contratos com fornecedores; avaliação de integridade de novos empregados; cuidados específicos para reuniões com agentes públicos; normas e procedimentos para pagamentos; avaliação periódica de riscos de corrupção; auditorias internas. (G7).

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

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou apresentar quais os desafios que as empresas estão enfrentando para evitar que haja o lado sombrio (*dark side*) das organizações, o que se dará através de práticas ilegais cometidas pelos trabalhadores ou empresas. No desenvolvimento desta conclusão, optou-se por informes sobre o alcance do objetivo e os resultados alcançados.

Acerca de analisar as possíveis contribuições da área de Gestão de Pessoas





para a efetividade no processo de combate aos atos de corrupção nas organizações. A área é responsável pela manutenção e internalização das regras e mecanismos para combater e controlar a corrupção nas organizações, trabalhando efetivamente na gestão dos diversos treinamentos para efetividade da ética, tendo como parceria a área de *compliance*. Juntas fortalecem a melhor gestão da prevenção e combate ao lado sombrio (*dark side*) das organizações.

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

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

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





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

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

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

FISCHER, André Luiz. **Um resgate do conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 2002. Disponível em: [http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Gesto%20estrategica%20de%200 pessoas%20artigo.pdf](http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Gesto%20estrategica%20de%200%20pessoas%20artigo.pdf). Acesso em: 06 ago. 2019.

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





[https://www.researchgate.net/publication/317254321\\_GESTAO\\_DE\\_RECursos\\_HUMANOS\\_EM\\_MICRO\\_E\\_PEQUENAS\\_EMPRESAS\\_DIRECIONAMENTOS\\_D\\_O\\_SEBRAE\\_PARA\\_ESTIMULAR\\_O\\_DESENVOLVIMENTO\\_DE\\_POLITICAS\\_E\\_PRATICAS](https://www.researchgate.net/publication/317254321_GESTAO_DE_RECursos_HUMANOS_EM_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS_DIRECIONAMENTOS_D_O_SEBRAE_PARA_ESTIMULAR_O_DESENVOLVIMENTO_DE_POLITICAS_E_PRATICAS). Acesso em: 10 dez. 2018.

FRANZ, Marie-Louise von. A percepção da sombra nos sonhos. *In*: ZWEIG, C.; ABRAMS, J. (org.). **Ao encontro da sombra: o potencial oculto do lado escuro da natureza humana**. São Paulo: Cultrix, 2005. p. 57-59. Disponível em:

<https://docplayer.com.br/9943279-Ao-encontro-da-sombra-o-potencial-oculto-do-lado-escuro-da-natureza-humana-http-groups-google-com-br-group-digitalsource.html> Acesso em: 15 mar. 2019.

FREITAS, Maria Éster de. Existe uma saúde moral nas organizações? **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 13-27, 2005. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/existe\\_uma\\_saude\\_moral\\_nas\\_or\\_ganizacoes.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/existe_uma_saude_moral_nas_or_ganizacoes.pdf). Acesso em: 10 out. 2019.

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

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

IBAMA - Instituto Brasileiro do meio Ambiente e dos Recursos Renováveis. Destaques 2019. Disponível em: <https://www.ibama.gov.br/manchasdeoleo-info#remediadores>. Acesso em: 12 abr. 2019.

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

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

LINSTEAD, S. A.; MARÉCHAL, G.; GRIFFIN, R. W. Theorizing and researching the dark side of organization. **Organization Studies**, London, v. 35, n. 2, p. 165-188, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840613515402> Acesso em: 12 dez. 2018.

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





2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance* e Lei Anticorrupção nas empresas. **Revista de Informação Legislativa**, ano 52, n. 205, jan./mar. 2015. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril\\_v52\\_n205\\_p87.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf) Acesso em: 06 jun. 2017.

SANTOS, Renato Almeida dos; GUEVARA, Arnaldo José Hoyos; AMORIN, Maria





Cristina Sanches. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 53-66, 2013. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0080-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0080-21072013000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)

21072013000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 11 out. 2019.

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

SILVA, Marcos. As novas tendências e tecnologias de gestão de pessoas. **Revista Gestão em Foco**, n. 10, p. 200-213, 2018. Disponível em:

[http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/015\\_AS\\_NOVAS\\_TEND%C3%80NCIAS\\_E\\_TECNOLOGIAS\\_DE\\_GEST%C3%83O.pdf](http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/015_AS_NOVAS_TEND%C3%80NCIAS_E_TECNOLOGIAS_DE_GEST%C3%83O.pdf) Acesso em: 06 mar. 2019.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani da; MEDEIROS, Cintia Rodrigues Oliveira. Viver e morrer pelo trabalho: uma análise da banalidade do mal nos crimes corporativos. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 217-234, 2014. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302014000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302014000200002). Acesso em: 10 dez. 2019.

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

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

VAUGHAN, D. The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster. **Annual Review of Sociology**, v. 25, n. 1, p. 271-305, nov. 2003. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/234838516\\_The\\_Dark\\_Side\\_of\\_Organizations\\_Mistake\\_Misconduct\\_and\\_Disaster\\_Annual\\_Review\\_of\\_Sociology\\_25271-305](https://www.researchgate.net/publication/234838516_The_Dark_Side_of_Organizations_Mistake_Misconduct_and_Disaster_Annual_Review_of_Sociology_25271-305) Acesso em: 03 mar. 2020.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

ZAUPA, Rebeca. **Afinal, o que é gestão de pessoas?** 2018. Disponível em: <https://www.gomesdematos.com.br/blog/2018/02/19/afinal-o-que-e-gestao-de-pessoas/> Acesso em: 20 maio 2019.

