



**COMPLIANCE E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DE
EXECUTIVOS APÓS UMA AQUISIÇÃO CORPORATIVA**

***COMPLIANCE AND ORGANIZATIONAL CHANGE: EXECUTIVES'
PERCEPTIONS AFTER A CORPORATE ACQUISITION***

***COMPLIANCE Y CAMBIO ORGANIZACIONAL: PERCEPCIONES DE
LOS EJECUTIVOS DESPUÉS DE UNA ADQUISICIÓN
CORPORATIVA***

FELIPE FRÓES COUTO

Professor de Educação Superior na Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES). Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

MARIANA BERNARDINO LOPES

Mestre em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial pela Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES.

FRANCILENE SANTOS NUNES

Bacharela em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES

HENRY BROMMONSCHENKEN DIAS

Bolsista de Iniciação Científica da FAPEMIG (BIC-FAPEMIG). Bacharelado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES

GABRIEL CÂMARA SANTOS

Bolsista de Iniciação Científica do CNPq (BIC-CNPq) Bacharelado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES





RESUMO: Sistemas de *Compliance* são um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis e procedimentos internos decorrentes de atividade praticada por um agente econômico. O objetivo desta pesquisa é analisar as percepções de gestores sobre o processo de mudança organizacional com a adoção de um novo sistema de *Compliance* em uma empresa brasileira e familiar adquirida por uma multinacional. Buscou realizar-se estudo de natureza descritiva, qualitativa e hermenêutica, com coleta de dados ancorada em entrevistas semiestruturadas realizadas com Executivos de alta hierarquia. Pôde-se observar que os executivos, em suas diferentes áreas de atuação, possuem percepções distintas e conflitantes quanto à importância da implementação de um sistema de *Compliance* para mitigar atos ilegais e conceder maior segurança aos *stakeholders*.

Palavras-Chave: Mudança organizacional; *Compliance*; Resistência à Mudança.

ABSTRACT: *Compliance systems are a set of internal measures that permits to prevent or minimize the risks of violation of laws and internal procedures decurrent of activity practiced by an economic agent. The objective of this research is to analyze managers perceptions on organizational change process with the adoption of a new Compliance system in a Brazilian and family company acquired by a multinational. It was sought to conduct a descriptive, qualitative, and hermeneutical study, with data anchored in semi-structured interviews conducted with high-ranking executives. It can be observed that executives, in their different areas of practice, have different and conflicting perceptions as to the importance of implementing a Compliance system to mitigate illegal acts and provide greater security to stakeholders.*

Keywords: Organizational change; *Compliance*; Resistance to change.

RESUMEN: Los sistemas de *compliance* son un conjunto de medidas internas que permiten prevenir o minimizar los riesgos de violación de leyes y procedimientos internos derivados de la actividad que practica un agente económico. El objetivo de esta investigación es analizar las percepciones de los gerentes sobre el proceso de cambio organizacional con la adopción de un nuevo sistema de *compliance* en una empresa brasileña y familiar adquirida por una multinacional. Se buscó realizar un estudio descriptivo, cualitativo y hermenéutico, con datos anclados en entrevistas semiestructuradas realizadas a altos ejecutivos. Se puede observar que los ejecutivos, en sus diferentes áreas de práctica, tienen percepciones diferentes y contradictorias sobre la importancia de implementar un sistema de *compliance* para mitigar actos ilícitos y brindar mayor seguridad a los grupos de interés.

Palabras-clave: Cambio organizacional; *Compliance*; Resistencia al cambio





1 INTRODUÇÃO

Os gestores de empresas multinacionais devem reconhecer as influências de diferentes culturas e distinções significativas entre países no que diz respeito à legislação, códigos de conduta organizacionais e fatores pessoais como valores, crenças e autorregulação (REDECKER e HACKMANN, 2022; BATTAIOLA e SILVA, 2021). Existem diferenças significativas nas políticas éticas adotadas por empresas que possuem filiais espalhadas em diferentes países, advindas das diferentes culturas locais onde cada unidade está alocada (SILVA, 2022).

Nesse contexto, o sistema de *Compliance* é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis e procedimentos internos decorrentes de atividade praticada por um agente econômico ou qualquer um de seus agentes, valorizando-se, dessa forma, a transparência e ética nas interações sociais e econômicas das organizações (RIBEIRO e DINIZ, 2015).

O debate sobre o Sistema de *Compliance* no Brasil tem recebido maior atenção com o advento da legislação anticorrupção e com a exigência de sistemas dessa natureza em grandes contratações públicas. A intenção de sistemas de *compliance* é conservar as empresas tanto privadas como públicas dos conflitos éticos, que são inerentes ao sistema (KNOEPKE, 2019; DURÃES e RIBEIRO, 2019; COELHO, 2017). Sistemas de *compliance* têm sido amplamente discutidos em relação à sua eficácia, mas pouco tem se escrito a respeito do impacto cultural que sua adoção gera nas organizações, especialmente em contextos específicos como o deste trabalho — após uma aquisição corporativa de caráter internacional.

O problema de pesquisa que norteia este trabalho é: *Qual é a percepção de agentes executivos sobre a mudança causada pela adoção de um novo sistema de Compliance após uma aquisição corporativa?* O objetivo desta pesquisa é analisar a percepção de gestores sobre a implantação do processo de *Compliance* em uma empresa brasileira e familiar, adquirida por uma multinacional. Entender um processo de mudança cultural a nível de implementação de um novo sistema de *Compliance*, como ocorrido na empresa do presente estudo, permite que sejam levantados os principais desafios e a importância do papel dos líderes no processo de mudança.





Para tanto, buscou realizar-se estudo de natureza descritiva, qualitativa e hermenêutica, com coleta de dados ancorada em entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores de uma empresa que passou recentemente por um processo de aquisição de uma empresa multinacional. A proposta do presente estudo atende a uma lacuna científica baseada em poucos estudos empíricos nacionais que analisem a mudança organizacional em relação à adoção de sistemas de *Compliance* em corporações que passaram por um processo de aquisição.

O caso escolhido é representativo por se tratar de uma indústria farmacêutica familiar do Norte do Estado de Minas Gerais, recentemente adquirida por uma holding multinacional norte-americana líder de segmento. As mudanças realizadas em nível organizacional tangenciam desde as dificuldades com o idioma até as mudanças de normativas para a adequação ao sistema de integridade nos Estados Unidos da América. Este artigo está subdividido em mais quatro seções além desta introdução: referencial teórico, método de pesquisa, resultados e análise, considerações finais e, por fim, as referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreensão das categorias teóricas que sustentarão a análise, serão abordados, no presente artigo, **a)** os conceitos sobre *Compliance* e programas de integridade e os 5 pilares de um Programa de Integridade; **b)** fundamentos de mudança organizacional e alguns modelos de mudança organizacional apresentados na literatura, bem como a resistência à mudança pode impactar no processo de mudança e os principais agentes em uma mudança organizacional.

2.1 COMPLIANCE E PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

São diversos os estudos no campo organizacional que têm tratado sobre utilização do Sistema *Compliance* (DURÃES e RIBEIRO, 2019; KNOEPKE, 2019; RIBEIRO e DINIZ, 2015). A prática tem como propósito manter uma conduta ética e transparente nas organizações. O *Compliance* é um conceito que vem sendo tratado





com destaque pelas empresas, pois é um sistema que visa buscar conformidade com a legislação vigente, além de englobar aspectos essenciais como a ética e transparência nas organizações (GRAMINHO e VIER, 2021).

O termo *Compliance* advém do verbo “*to Comply*”, da língua inglesa, que em sua tradução diz respeito ao cumprimento das normas e da realização das atividades em conformidade com as leis, diretrizes e regulamentos impostos, sejam eles internos ou externos (GREGO e LAGO, 2021). Trata-se de um conjunto de medidas tomadas, visando garantir que as normas estabelecidas sejam cumpridas e observadas pelos funcionários das organizações, a fim de se evitar infrações e promover as devidas punições às eventuais ilegalidades que porventura forem cometidas (VERISSIMO, 2017).

O *Compliance*, quando bem elaborado e observado por todos, é uma ferramenta facilitadora na identificação de vulnerabilidades ou riscos para a pessoa jurídica. Existem parâmetros legais para a avaliação do programa de integridade dentro da empresa, cuja finalidade é verificar o comprometimento da pessoa jurídica com o *Compliance* (DURÃES e RIBEIRO, 2019, p. 72).

Desse modo, a utilização de um sistema de *Compliance* pode ser eficaz no que tange à mitigação de riscos e redução de custos. O *Compliance* é um instrumento que atua na redução dos riscos da atividade empresarial por meio da identificação e minimização dos riscos. Ao evitar punições legais que submetem a organização a gastos e constrangimento públicos por meio da implementação de um sistema de *Compliance*, a direção organizacional busca a minimização de custos e riscos legais, protegendo, assim, sua reputação (GREGO e LAGO, 2021).

Existem vários riscos aos quais as organizações estão expostas por não estar em *Compliance*. Dentre os riscos, o não cumprimento de normas aplicáveis à organização é passível de várias sanções como as previstas na lei anticorrupção brasileiras - 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (XAVIER, COSTA, *et al.*, 2017, p. 6).

Para Durães e Ribeiro (2019) o *Compliance* pode ser caracterizado como uma ferramenta eficaz que auxilia na redução da corrupção, por destacar a importância da





ética empresarial e pela atribuição de responsabilidade objetiva para as pessoas jurídicas de Direito privado sob pena de incorrerem em sanções administrativas severas. Um gestor de *Compliance* deve possuir conhecimento da legislação em vigor, referente ao ramo em que a organização atua, devendo ainda, compreender o processo de implementação do programa na empresa, para que ele se consolide de forma efetiva (XAVIER, COSTA, *et al.*, 2017).

Ainda conforme Durães e Ribeiro (2019), o *Compliance* tem como pilares, “(1) Comprometimento e apoio da Alta Administração; (2) Criação de uma instância responsável pelo Programa de Integridade; (3) Análise de perfil e riscos; (4) Estrutura das regras e instrumentos; e (5) Estratégias de Monitoramento contínuo. O primeiro diz respeito ao suporte por parte da alta direção das organizações, ou seja, de seus mais altos executivos, que devem apoiar a implementação do processo incondicionalmente.

A alta administração de uma empresa deve apoiar permanentemente o Programa de Integridade, fazendo com que se crie, nos funcionários, uma cultura de ética, moral e integridade, de forma a refletir e valorizar a imagem da companhia perante a sociedade (CREDIDIO, 2018, p. 87).

Nesse sentido, entende-se que comprometimento e apoio da alta direção é considerado como uma condição indispensável e permanente para estimular uma cultura de ética e respeito às leis. A alta administração deve apoiar de forma permanente o Programa de Integridade e criar nos funcionários uma cultura ética, moral e íntegra, de maneira a valorizar a imagem da empresa perante seus *stakeholders* e sociedade (CREDIDIO, 2018).

O suporte da alta liderança para a implementação de um programa de Integridade repercute, sobremaneira, na criação da cultura na organização, uma vez que a alta direção é naturalmente seguida e respeitada – por medo ou admiração – e as ações praticadas pelos líderes são observadas como expressões dos legítimos valores, objetivos e compromisso com a ética e honestidade da organização (KOTTER, 1997). O suporte concedido pelos cargos mais altos da hierarquia deve ser contínuo e concreto. A materialização desse comprometimento se dá com a submissão da direção a todas as regras previstas no código de conduta e





regulamentos da empresa, bem como na destinação de recursos necessários à consolidação do programa.

O segundo pilar, a criação de uma instância responsável pelo programa de integridade orienta que o “programa de Integridade deve ser dotado de recursos que possibilitem suas ações, de material humano que possa levá-las a termo e, principalmente, de total autonomia para executá-las” (CREDIDIO, 2018, p. 87).

Para este pilar, é fundamental que a estrutura de *Compliance* tenha um responsável, com recursos e competências para efetivar o programa, bem como autoridade para aplicar, quando necessário, sanções (CADE, 2017). Não há, sobremaneira, uma determinação legal quanto a quantidade de agentes de *Compliance* necessários em uma organização. Dependendo do porte da empresa, uma pessoa, que atenda aos requisitos da lei, se faz suficiente para atender a demanda da organização. De modo formal, a organização deverá separar sua “área de *Compliance*”, em seu organograma, destacando-as das demais.

O terceiro pilar diz respeito à análise de riscos. Conforme Xavier, Costa, Almeida, e Soares (2017), os riscos são fatores que causam impactos negativos no atingimento dos objetivos determinados, sendo, nesse caso, os objetivos organizacionais. A empresa deve ter pleno conhecimento de seus processos organizacionais, visto que este “é uma das bases do sucesso do programa, uma vez que o código de conduta, as políticas e os esforços de monitoramento deverão ser construídos com base nos riscos que forem identificados como relevantes durante as análises” (XAVIER, COSTA, *et al.*, 2017, p. 5)

O quarto pilar é a estruturação das regras e instrumentos. Alguns mecanismos utilizados neste quarto pilar são: os códigos de conduta que apresentam os valores da empresa e o padrão de comportamento esperado; procedimentos de redução e prevenção de riscos nos setores críticos; ampla divulgação, comunicação e treinamento dos códigos e políticas internas para todos os funcionários; criação de canais de denúncia, assim como regras de proteção aos denunciantes; previsão de aplicação de sanções a todos que descumprirem as normas ou praticar atos ilícitos; previsão e mensuração de reparação dos atos lesivos provocados, com a comunicação as autoridades competentes (BLOK, 2020)





Para Ribeiro e Marinho (2020) regras, políticas e procedimentos devem ser elaborados, almejando prevenir e detectar a ocorrência de irregularidades, fazendo com que estes sejam de fácil compreensão e aplicação à rotina da organização. Para Credidio (2018) é por meio da elaboração de um código de ética que a organização expõe seus valores aos seus trabalhadores e à sociedade, de modo a definir o seu padrão ético e o padrão de comportamento que ela espera dos indivíduos a ela vinculados.

O quinto e último pilar é a implementação de estratégias de monitoramento contínuo. Portanto, é necessário definir procedimentos que monitorem a efetividade da aplicação do programa de *Compliance*.

No Programa de Integridade e *Compliance* faz-se necessário estabelecer uma política de monitoramento contínuo a fim de dar dinamismo e promover constante atualização de suas iniciativas, ajustando-as conforme novas necessidades, riscos e processos da instituição no decorrer do tempo. A organização pode, por exemplo, sofrer mudanças em sua função, agregando atividades que antes não desempenhava. Tal situação altera o cenário de riscos anteriormente definido. Para alcançar tal ajuste, é importante haver constante avaliação das ações e medidas adotadas pelo Programa. É imperativo identificar, de maneira contínua, se as medidas mitigadoras inicialmente propostas realmente estão funcionando como previsto, comunicando tempestivamente as fragilidades identificadas à alta direção (RAMOS, JR, *et al.*, 2018, p. 12).

Como tratado neste último pilar, um programa de *Compliance* não deve ser encarado como construção estática, mas que possui constantes mudanças e requer o devido monitoramento. O estado em estar em *Compliance* é um ideal que se busca alcançar. Sendo assim, é relevante ressaltar que, de acordo com a legislação, para que um programa de integridade seja oficialmente implementado em organizações privadas, faz-se necessário o conhecimento das condições aplicadas pela Controladoria Geral da União, bem como um planejamento de Mudança Organizacional bem estruturado.

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

É indubitável que a mudança é uma das poucas constantes definitivas que existem. Isto é, independente dos esforços exercidos por um indivíduo ou grupo,





existem fatores presentes no macroambiente que ocasionarão em determinada mudança involuntária (CAMARGO, ROMÁN, *et al.*, 2019). Tendo isso em vista, é possível inferir que a mudança está presente no ambiente organizacional. Entretanto, conceituar mudança organizacional pode ser algo difícil, uma vez que ela não segue uma linha fixa de começo, meio e fim (BARDINI e SILVA, 2019). Ainda assim, para Wood (1995), a mudança organizacional pode ser definida como “qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD, 1995, p. 190).

Dentro dos estudos organizacionais, a mudança organizacional pode ser entendida como qualquer alteração, desencadeadas intencionalmente ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo — como pessoas, trabalho, estrutura empresarial, cultura, relação da organização com o ambiente — decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz consequências, podendo estas serem positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou sobrevivência da organização (FRANCO, NEIVA, *et al.*, 2017; WOOD, 1995).

Para outros autores, o cenário de mudança organizacional é propício para traçar um perfil de relações interpessoais. De forma que, a partir desse parâmetro, seria possível compreender a percepção coletiva acerca da mudança — uma vez que a visão geral dos trabalhadores elucidaria consideravelmente as inseguranças acerca da implementação da mudança – tornando claras as suas barreiras de adesão e condução (AMORIM-RIBEIRO, NEIVA, *et al.*, 2022).

Vários autores desenvolveram diferentes modelos para ilustrar quais as etapas de um processo de mudança, bem como esta pode ser analisada. Kotter (1997) afirma que um processo de mudança organizacional bem estruturado deve conter 8 etapas: **1)** estabelecimento de um senso de urgência; **2)** formação de coalização administrativa; **3)** desenvolvimento de visão que direcione para a mudança almejada e elaboração de estratégias que permita que a visão seja concretizada; **4)** comunicação da nova visão para a equipe envolvida no processo de mudança; **5)** concessão de autoridade e treinamento à esta equipe; **6)** elaboração de um projeto de mudança com o objetivo de alcançar conquistas a curto prazo; **7)** consolidação de ganhos e produção de novas mudanças; e **8)** modificação da cultura organizacional.





Pettigrew (1996) aborda 13 dimensões que favorecem a mudança organizacional: Ambiente Externo Receptivo; Comportamento das lideranças; Existência de visões articuladas e precisas dos agentes de mudança; Evitar ações divergentes; Formas desviantes e não ortodoxas; Deslocamento de pessoas e portfólios; Estabelecimento de novas reuniões e espaços; Alteração do processo administrativo da Alta Administração; Alterações culturais; Busca e uso de “modelos de desempenho”; Treinamento e Desenvolvimento; Novas crenças e comportamentos; e Persistência e paciência.

Lewin (1947) apresenta uma abordagem clássica conhecida como ‘descongelar-mudar-congelar’. De acordo com o autor, o primeiro passo diz respeito a descongelamento do equilíbrio presente no ambiente organizacional, com o objetivo de prepará-lo para a mudança implementada. O segundo passo é a implementação efetiva da mudança almejada, podendo ser ela, mas não se limitando a intervenções nos sistemas, valores, comportamentos e atitudes. Por fim, há o recongelamento do processo implementado com a estabilização da mudança.

Mediante o exposto, a gestão da mudança organizacional remete ao planejamento estratégico, controle e monitoramento da ação humana e reações destes no processo (RAO, 2015). No entanto, mesmo com o devido planejamento e preparação, a empresa está constantemente susceptível a lidar com casos de resistência ao processo nas mais diferentes frentes (MACHADO e NEIVA, 2017).

Mesmo que a mudança seja, teoricamente, idealizada para a melhoria do cenário organizacional, a sua implementação nunca acontecerá despercebida; certa resistência, segundo Nery e Neiva (2015), é definida como a apresentação de comportamentos de oposição ao processo de mudança. Para Silva et al. (2021), isso se deve ao fato de que a mudança afeta o equilíbrio preexistente na organização, o que traz consequências e inseguranças não esperadas pelos agentes que podem não confiar em seus superiores. Ainda nesse contexto, é cabível salientar que existe ênfase nas reações negativas relativas à mudança organizacional (NEIVA, AMORIM-RIBEIRO e MACAMBIRA, 2022).

Além disso, deve ser considerado que a mudança organizacional não depende apenas dos gestores, mas também dos trabalhadores. Vale ressaltar que, para Nery e Neiva (2015), a percepção do trabalhador determina como este irá agir





diante da mudança, ou seja, se terá atitudes positivas que desencadearão em sucesso, ou atitudes negativas que desencadearão em fracasso, pois, quanto mais turbulência a mudança trouxer para o ambiente, maior será o volume de pensamentos negativos relativos a ela (FRANCO, NEIVA, *et al.*, 2017).

Para Amarantou *et al.* (2018), a resistência à mudança também está relacionada às relações entre os trabalhadores e seus superiores. Porém, os autores sugerem que as características individuais de cada trabalhador podem afetar processo de mudança. Ademais, os autores ainda listam outros quatro fatores que afetam a mudança organizacional de maneira indireta, como: relação trabalhador-gestor; características pessoais dos trabalhadores; participação dos trabalhadores na tomada de decisão e segurança no trabalho (SILVA, GAIO, *et al.*, 2021).

A resistência à mudança pode ser dividida, de acordo com Robbins (2004), em duas categorias. A primeira se refere à resistência em nível individual, que pode ocorrer por diversas razões dentre as quais pode-se citar: hábito, segurança, medo do desconhecido, fatores econômicos e processos seletivos de informações. A segunda categoria é a nível organizacional que pode ocorrer por motivos de: inércia estrutural, foco limitado de mudança, inércia do grupo, ameaça à especialização, às relações de poder e alocações de recursos estabelecidos.

Estudos apontados por Trigo (2016) dizem que a mudança é algo inerente às organizações e, por isso, estaria diretamente relacionada à forma como elas surgem e se desenvolvem. Todavia, para que a mudança aconteça de maneira controlada, são necessários agentes para conduzi-la.

Sendo os trabalhadores os responsáveis por apresentar resistência, é possível observar os líderes como os agentes de mudança, tendo em vista que serão eles os responsáveis por conduzir a mudança e orientar os demais funcionários acerca de como fazê-lo; além de lidar com a resistência produzida e tomar a frente da situação. Nesse sentido, os líderes devem ser detentores de conhecimento técnico e capazes de projetar o ritmo atual da mudança — com o intuito de compreender seu andamento e ponderar se deve ser acelerada ou aprimorada em determinados pontos (VASCONCELOS, IRIGARAY, *et al.*, 2019; POLICARPO, BORGES e ALMADA, 2018).





No entanto, em um processo de aquisição, como é o caso da empresa do presente estudo, a construção de uma nova cultura que seria estabelecida pelos seus fundadores passa por um processo de desconstrução em prol da empresa multinacional adquirente. Dessa forma, os novos gestores têm o desafio de realizar uma gestão da mudança organizacional planejada, indo ao encontro à quebra dos paradigmas, da cultura anterior para a implementação do programa de integridade, ou seja, inserir o *Compliance* da adquirente.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que se refere a um estudo exploratório realizado com base em materiais publicados em livros, revistas, redes eletrônicas e que estão acessíveis ao público em geral (VERGARA, 2011). A presente pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base nos seguintes tópicos: *Compliance*; Programa de Integridade e os seus 5 pilares; mudança organizacional; resistência relacionada ao processo de mudança cultural e organizacional; e os agentes de mudança que impactam a organização durante o processo de mudança.

Este estudo detém a caracterização de pesquisa de campo, com natureza qualitativa e coleta de dados ancorada em entrevistas semiestruturadas, tendo-se como objetivo analisar e avaliar o processo de mudança organizacional na adoção de um novo sistema de *Compliance* em uma organização que passou por um processo de aquisição. No roteiro de entrevista foram traçadas perguntas de modo a melhor identificar o perfil do gestor e que fosse possível que este explanasse sobre o seu ponto de vista quanto ao impacto da implementação do *Compliance* no processo de mudança organizacional ocorrida, com levantamento de benefícios e dificuldades; a importância e identificação dos agentes-chaves; bem como as principais formas de resistências dos trabalhadores durante o processo.

A empresa objeto da presente pesquisa foi um *Site* do ramo farmacêutico de Saúde Animal situada no norte de Minas Gerais, Brasil, que passou por um processo de aquisição em 2017 por uma multinacional, saindo de uma cultura familiar para uma





cultura norte americanizada. A empresa, atualmente, é composta por três indústrias, sendo duas biológicas e uma farmacêutica. Procurou-se entender, durante as entrevistas, como se deu o processo de implementação do programa de *Compliance* na empresa, o impacto percebido pela mudança de gestão planejada, entendimento de uma nova cultura aliada ao programa de integridade empregado e ainda acerca das resistências advindas.

Foram realizadas entrevistas na modalidade online, fazendo uso da ferramenta *Teams* disponibilizada pela Microsoft, com 3 gestores (membros do *board* de diretoria) da empresa supracitada em abril de 2021. A escolha destes se deu ao fato da experiência de longo período, somado ao fato de atuarem na empresa antes, durante e após a aquisição, podendo expressar com segurança acerca dos impactos e visão do tema aqui pesquisado.

O entrevistado 1 tem 46 anos, gestor da área de Logística da empresa e é formado em Administração. Atua há 10 anos como gestor. Começou a trabalhar em 1999 em uma empresa farmacêutica da região, onde iniciou como auxiliar de almoxarifado até chegar ao cargo de gestor da área. Nesta primeira empresa ele também passou por um processo de aquisição que, segundo ele, o auxiliou a compreender o processo enfrentado pela atual empresa.

A entrevistada 2 tem 37 anos, gestora da área de recursos humanos da empresa e formada em Administração. Ela tem um pouco mais de 15 anos de carreira e teve oportunidade, ainda na época de acadêmica, de iniciar sua trajetória profissional em uma empresa de transporte e logística da região e neste período ela se especializou na área de comércio exterior.

O entrevistado 3 tem 48 anos, é gestor da produção farmacêutica da empresa, formado em Veterinária e há dois anos finalizou o seu doutorado também nesta área. Tem 23 anos de carreira, começou na empresa atual em que trabalha como bolsista de pesquisa laboratorial e, um ano depois, teve a oportunidade de ter contato com a área produtiva farmacêutica e biológica da empresa. Ele realizou algumas passagens pelo laboratório antes de se estabelecer, em definitivo, na área da produção. Teve a oportunidade de trabalhar com um setor da empresa relacionado com produtos terceiros, o que permitiu a ele uma visão de como as coisas aconteciam no ambiente fora da empresa.





Para tratamento e análise dos dados optou-se por realizar uma análise de conteúdo por meio do *software* Atlas-Ti 8. A Análise de Conteúdo é uma técnica que tem como objetivo analisar os fenômenos simbólicos da mensagem. Ela consiste em interpretar o conteúdo textual, adotando-se normas sistemáticas definidas para extrair os significados (CHIZZOTTI, 2010; GONÇALVES, 2016). Quatro categorias foram analisadas: percepção sobre programa de integridade, mudança organizacional, agentes de mudança e resistência. Assim, realizou-se uma codificação livre dos principais temas emergentes, de acordo com o que foi exposto pelos gestores e estudos até o momento realizados, sendo construído as redes de códigos para análise apresentadas nas figuras 1 e 2.

FIGURA.01: Rede de interação sobre Mudança Organizacional

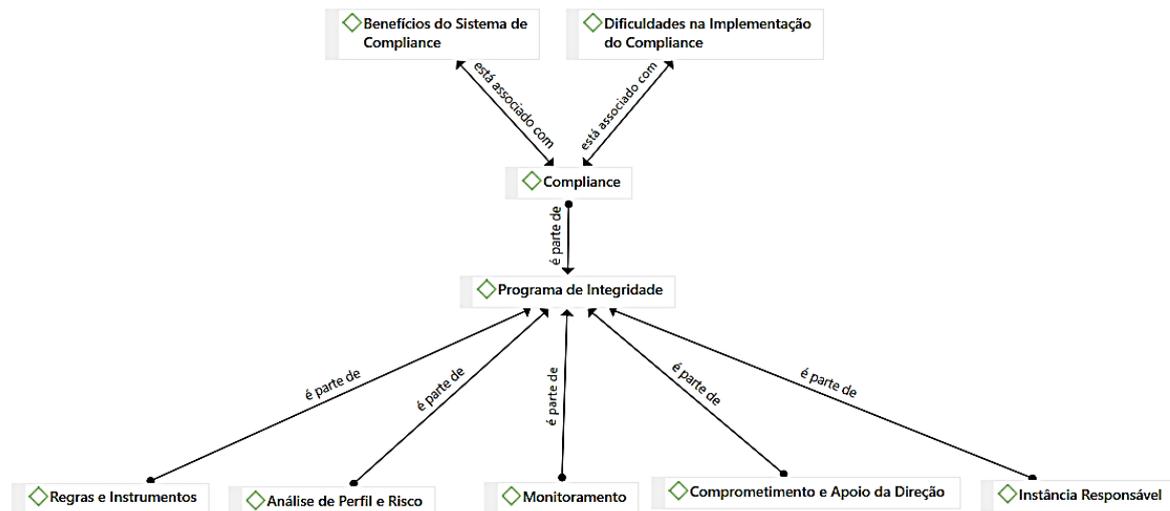


Fonte: Dos autores, 2022.





FIGURA.02: rede de interação sobre *Compliance*



Fonte: Dos Autores, 2022.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERCEPÇÃO SOBRE PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Sobre o primeiro pilar, comprometimento e apoio da alta direção, os entrevistados concordaram quanto a existência e importância do alto comprometimento recebido da liderança, até os dias atuais, para realizar a mudança cultural e implementação do sistema de *Compliance*. Houve uma preocupação em conceder suporte, recursos e ferramentas para implementação e monitoramento do processo.

Os entrevistados 3 e 1 afirmam que o processo de mudança apoiado pela alta direção foi realizado de forma *Top Down*, ou seja, foi um trabalho que foi percebido e entendido como uma imposição clara das regras da nova empresa, advindas dos níveis mais altos da hierarquia, quanto ao que é esperado da unidade local. Houve, segundo eles, um baixo alinhamento quanto ao que era esperado pelos trabalhadores e o requerido para a implementação da nova cultura.

Quanto aos diretores que escalados para comandar a mudança, inicialmente, o Site local já possuía profissionais com experiência na companhia realizando o





processo de aquisição. Dessa forma, os diretores mostraram a todo momento respeito e domínio das regras da nova empresa o que, para esse pilar, é essencial (KOTTER, 1997; BLOK, 2020).

Quando questionados sobre o segundo pilar, criação de instância responsável pelo programa de integridade, todos os entrevistados concordam quanto a não existência, atualmente, de uma instância local formal responsável. A entrevistada 2 aponta que os canais de *Compliance* ligados à matriz são os responsáveis por realizar o importante papel de comunicação e mediação quanto aos casos de descumprimento de regras e condutas esperadas, em nível consultivo ou investigativo, quando requerido.

Importante ressaltar que a empresa ora estudada detém globalmente o pilar de gestão de *Compliance* individual, com reporte ao CEO da empresa e canal aberto para devolutivas também na forma confidencial. Fica claro que a empresa não divulgou de maneira clara suas informações completas. Sendo assim, a gestão da mudança que apoiou a aquisição e o emprego das novas regras de *Compliance* na empresa adquirida falhou na etapa de capilaridade da informação.

Quanto ao pilar de análise de riscos, de acordo com os entrevistados, a adquirente tomou todos os cuidados necessários para a implementação do sistema de *Compliance*, sendo avaliado, os riscos e oportunidades da empresa que estava sendo adquirida. Estes são diariamente trabalhados, com o objetivo de garantir, gradativamente, uma maior conformidade e atendimento aos requerimentos. As regras e instrumentos, de acordo com as entrevistas, estão relacionados, primeiramente, à realização de treinamento e implementação de uma comunicação mais efetiva do que a existente anteriormente. Este fato está em concordância quanto a importância da elaboração de um plano de comunicação e treinamento, com estratégias voltadas para os diversos públicos da empresa (BLOK, 2020; CREDIDIO, 2018).

Realizar treinamentos realizados no início do processo de aquisição para a implementação de uma nova cultura e programa de *Compliance* foi uma forma que a nova empresa encontrou de disseminar os conhecimentos e informações necessárias ao processo de mudança. Houve ainda uma preocupação com a gestão de mudanças, na qual buscou-se traçar estratégias específicas aos diferentes públicos da empresa,





com o objetivo de atingi-los em sua totalidade. Para isso, durante o processo de integração e disseminação da nova cultura e regras, foi utilizado o método de treinamento presencial, cujo conteúdo era direcionado para a realidade dos diferentes níveis da unidade. Todo o investimento em treinamento ocorrido na fase de integração reforça uma das treze dimensões que Pettigrew (1996) apresenta como favorável para a mudança organizacional. Nesta dimensão, ele aborda que o treinamento e desenvolvimento permite que o comportamento e conhecimento dos trabalhadores sejam desenvolvidos e a nova cultura seja mais bem absorvida por eles (BLOK, 2020).

Outro ponto relacionado ao quarto pilar foi quanto à melhoria da comunicação existente após o período de aquisição. Esta foi vista pelos entrevistados de uma forma positiva, uma vez que a companhia passou a deixar claro o que era esperado dos trabalhadores e a importância da adequação às regras de integridade. Reforçando o ponto de vista dos entrevistados, autores como Kotter (1997), Pettigrew (1996) e Blok (2020) apresentam comunicação como essencial na mudança permitindo, inclusive, a diminuição da resistência dos trabalhadores no processo.

Quanto a aplicação de sanções e advertências pelo não cumprimento das regras, de acordo com os entrevistados, passou a ser mais rigorosa após a aquisição da nova empresa, em especial nos primeiros anos. Não somente trabalhadores do chão de fábrica foram demitidos ou sofreram algum tipo de penalidade, como também gestores que trabalhavam na empresa anterior a aquisição. Esse fato foi abordado pelo entrevistado 3 que faz alusão ao jogo de xadrez para expressar a sua percepção quanto a este tópico:

Tanto que muitas pessoas foram apontadas por falhas de integridade de dados. Algumas foram demitidas, muitas foram advertidas, comentadas, mas demissões tiveram. Tivemos demissões grandes. Não eram demissões... que mandava embora peão não. Foi mandado duque, castelo, pessoal lá de cima do jogo de xadrez. Então, foi bem assim. Ou faz, ou faz (Entrevistado 3).

Toda essa cobrança em 'ser *Compliance*', principalmente nos primeiros anos de mudança, instituiu na empresa uma rotina diária de preocupação e medo nos trabalhadores. Esse cenário foi alterado, gradativamente, a partir do melhor entendimento das regras por parte dos trabalhadores, bem como a internalização da





importância que estas possuem, não somente durante o processo de mudança, mas durante todo o ciclo de vida da empresa.

Sobre o último pilar do programa de integridade, o monitoramento contínuo, as reuniões diárias ocorridas no nível operacional, interdepartamental e gerencial foram consideradas, pelos entrevistados, como uma das principais ferramentas de monitoramento da empresa. Em cada nível, há uma estruturação que deixa claro para o trabalhador como que se dá o funcionamento da empresa, como relatado pelo entrevistado 2:

Dentro da seara de tomada de decisão, eu até já compartilhei também um pouco sobre Tier. Ele dá um empoderamento ao trabalhador no Tier 1, que escala as oportunidades para o Tier 2 e assim para o Tier 3. São reuniões diárias que há a interação, tomada de decisão e conhecimento diário do que está acontecendo naquele dia e a programação, inclusive, para o dia posterior. Eu vejo que foi uma grande mudança na nossa empresa (Entrevistada 2).

Outra forma de monitoramento relatada são as pesquisas realizadas pela empresa no âmbito local e/ou global com os líderes e trabalhadores. Esta tem como objetivo verificar o comprometimento e o acultramento das pessoas no que se refere as propostas implementadas pela nova empresa. Dentre outras ferramentas citadas pelos gestores, pode-se dar destaque aos Guembas, que são realizados nas áreas para verificação do andamento das atividades e entregas; desvios

4.2 PERCEPÇÃO SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Sobre o processo de mudança organizacional, a entrevistada 2 avalia que todo o processo de mudança já foi completo em seus 100%. No entanto, o entrevistado 1 apresenta que, para ele, o processo de mudança cultural não foi finalizado, mesmo 4 anos após o processo de aquisição. Esse é um processo no qual os trabalhadores tiveram que se adaptar rapidamente com pontos chaves, como o novo sistema de *Compliance*. No entanto, no que se refere a uma mudança completa de cultura, ele ainda considera em processo de transição.

O entrevistado 3 complementa o apresentado pelo 1 sobre este assunto, afirmando que pode ser percebido um nível de relaxamento responsável quanto a





severidade das tratativas relacionadas ao *Compliance*. Esse processo inicial de relaxamento pode ser entendido como o início do recongelamento apresentado por Lewin (1947) e Credidio (2018), no qual os comportamentos e atitudes esperadas dos trabalhadores passam a ser internalizadas na sua forma de pensar e agir.

Como consequência da mudança organizacional, a alteração na estrutura das áreas foi necessária para que os agentes-chaves no processo de mudança, bem como os departamentos que se encontravam direcionados a disseminação da cultura de *Compliance*, obtivessem maior presença nas áreas fins da empresa. O entrevistado 3 descreve um processo de mudança ocorrido na estrutura das áreas produtivas durante o processo de mudança cultural:

Todas as três áreas de produções tiveram que se adaptar. Nós não éramos só produtores ou só agentes no processo de transformação. No fundo, no fundo, cada área criou uma estrutura de pessoas que, basicamente, é como se fosse uma multiplicação da Garantia da Qualidade. Isso, para mim, ficou bem claro. Nós não conseguiríamos fazer a transformação, nós não conseguiríamos mover no sentido de se transformar em [nome da nova empresa], se não tivéssemos feito mudanças estruturais dentro de cada departamento produtivo. Então, por exemplo, eu acabei trazendo pessoas da Garantia para dentro do setor. Essa estruturação foi feita e quando eu mudei, agora para essa parte farmacêutica, eu observo, sinceramente, que a mesma movimentação que nós tivemos no bloco X, também foi feito no bloco Z (Entrevistado 3).

A presença desses agentes dentro das áreas produtivas auxilia na mudança de atitudes, comportamentos, internalização de valores e compreensão da nova cultura. O entrevistado afirma que o processo de reestruturação relatado foi consequência de uma avaliação realizada por cada gestor das áreas produtivas de forma espontânea, independente, sem prévios alinhamentos entre a liderança ou imposição da alta direção. Estas áreas, anteriormente, eram compostas somente pelo corpo operacional e gerente responsável do setor.

Uma habilidade apontada pelos líderes como necessária para o processo de mudança foi o desenvolvimento do senso de urgência, corroborando com a primeira etapa do modelo de (VASCONCELOS, IRIGARAY, *et al.*, 2019). Alguns trabalhadores, mesmo que mais resistentes, precisaram passar a entender a importância de realizar as entregas dentro de um prazo previamente acordado, bem como a consequência do não cumprimento deste prazo. O autor Cade (2017) também ressalta a importância do





alinhamento entre os líderes, trabalhadores e entregas a serem realizadas passaram a ser essencial para que todos os processos e atividades ocorressem da melhor maneira.

4.3 PERCEPÇÃO SOBRE AGENTES DE MUDANÇA

Como principais agentes no processo de mudança, a entrevistada 2 afirma que, de uma maneira geral, todas as pessoas foram importantes dentro da sua área. Não houve, assim, um destaque maior ou menor para um departamento ou nível hierárquico. No entanto, mesmo que todas as pessoas sejam importantes no processo de mudança, o entrevistado 3 dá foco às escolhidas para trabalhar na Qualidade e Segurança, bem como ao empoderamento e liberdade a elas concedidos.

O entrevistado destaca, ainda, a importância da alta direção escolhida para gerenciar o Site nos primeiros anos de transição, bem como as pessoas que os diretores escolheram para realizar o trabalho dentro da empresa: “As pessoas que foram chamadas para liderar esse movimento vieram com isso muito bem consolidado em si, nas regras da empresa, e eu acho que eles conseguiram, localmente, identificar a pessoa ou pessoas que, realmente, não tinham jeito” (Entrevistado 3).

Realizando uma análise transversal das informações apresentadas, pode-se observar o cumprimento das primeiras etapas do modelo de Kotter (1997) no processo de mudança desta empresa: 1) o estabelecimento do senso de urgência, que passou a ser incorporado ao que era esperado dos trabalhadores para que a mudança ocorresse; 2) a formação de coalizão administrativa, por meio da identificação dos agentes-chaves no processo de mudança; 3) a clareza com que foi passado para os trabalhadores, durante o processo de integração da companhia, a importância da mudança; 4) a comunicação que foi realizada, e continua até os dias de hoje, de forma clara e objetiva quanto ao que é esperado; 5) a autoridade que foi concedida aos agentes responsáveis pelo processo de forma a permitir, como identificado pelo entrevistado 3, que eles adentrassem nas atividades fins da empresa e contribuíssem com a mudança cultural e de *mindset* dos trabalhadores; e 6) a estruturação do programa de reconhecimento pelo trabalho que já foi executado, bem como a





evolução do trabalhador quanto as entregas e novas propostas empregadas pela nova empresa.

4.4 PERCEPÇÃO SOBRE RESISTÊNCIA

Sob o ponto de vista da resistência, uma das justificativas apontada pelos entrevistados está relacionado à tradição que os trabalhadores carregavam da empresa anterior. Isso se dá, principalmente, pelo fato de a maioria dos empregados que fizeram e fazem parte desse processo de mudança, até os dias atuais, estarem a um período igual ou superior a 10 anos na empresa adquirida.

Em paralelo, a entrevistada 2 aponta quanto a insegurança que os trabalhadores passaram a ter sobre o seu cargo na empresa. Pode ser observado aqui, muito fortemente, o caráter da resistência do trabalhador tratada por (AMORIM-RIBEIRO, NEIVA, *et al.*, 2022) relacionado ao medo do desconhecido e o não desejo de mudar velhos hábitos que antes concediam, aos trabalhadores, a segurança de realizar a atividade.

Em contraponto ao apresentado, o entrevistado 3 apresenta uma visão de que não houve liberdade para qualquer manifestação de resistência por parte dos trabalhadores, uma vez que todo o processo de mudança foi imposto a eles. A maneira impositiva com que o processo aconteceu, interpretado por este entrevistado, pode ter sido a causa de muitas das resistências supracitadas. No entanto, mesmo sendo um processo que ele interpretou como doloroso e difícil, está proporcionando o renascimento de algo ainda maior. Fazendo uso de uma música de Belchior, Sujeito de Sorte, ele demonstra toda essa dor, em contraponto ao orgulho que hoje ele sente de falar e divulgar sobre a empresa e a marca para a qual ele trabalha. E isso, segundo ele, foi decorrente de todo o processo de mudança pelo qual a empresa passou.

Tem uma música de Belchior que ele fala que “ano passado eu morri, mas esse ano eu não morro”. Eu falei isso umas duas vezes nesse período de transição. A mudança eu sei que ela gera incomodo e tal, mas essa foi dolorida. Eu morri umas duas vezes. Pelo menos uns dois anos eu morri nessa empresa, mas é bom. Quem sabe a gente não se transforma em uma fênix. Morrer faz parte da vida. (Entrevistado 3).





Apresenta-se assim, tabela com as dissonâncias cognitivas nos pontos de vista dos entrevistados quanto a alguns dos tópicos abordados neste estudo. A seguir, encontram-se os principais pontos de discordância e concordância quanto ao primeiro.

QUADRO 1 – Dissonâncias cognitivas

DISCORDES	CONCORDE 1	CONCORDE 2
Processo de mudança	Entrevistada 2: lento e gradual.	Entrevistados 1 e 3: impositivo.
Criação de regras	Entrevistada 2: suave e gradativa.	Entrevistado 1 e 3: impositiva.
Conclusão processo de mudança	Entrevistada 2: finalizado em 100%.	Entrevistados 1 e 3: processo não finalizado. Houve uma adaptação ao sistema de <i>Compliance</i> .
Mudança no perfil dos trabalhadores contratados	Entrevistada 2: evolução do mercado de trabalho.	Entrevistados 1 e 3: processos seletivos mais robustos.
Principais agentes no processo de mudança	Entrevista 2: todas as pessoas da empresa.	Entrevistados 1 e 3: trabalhadores da Qualidade, Segurança e líderes das áreas.
Resistência	Entrevistado 1 e 2: aparentes durante o processo.	Entrevistado 3: não foi dada oportunidade para que ocorresse.

Fonte: Dos autores, 2022.

Pode ser observado na Tabela 1 que os principais pontos de discordância e concordância mapeados nas entrevistas diz respeito ao ponto de vista da entrevistada 2 em detrimento do 1 e 3. Esse fator pode ter ocorrido visto ela ter acompanhado mais diretamente, devido ao setor que atua, o processo de mudança e implementação do sistema de *Compliance*. Houve dissonância significativa entre entrevistados, especialmente entre a gestora de Recursos Humanos e os Gestores de Logística e Produção da Firma. Para a gestora de RH, o processo de mudança foi lento e gradual, a criação de regras foi suave e gradativa, e a implementação do sistema foi inclusiva. Para os demais entrevistados, houve diversos momentos de imposição durante o processo, que não ocorreu de forma pacífica, mas incremental (adaptações ocorriam conforme as exigências aumentavam).





5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou atender a uma lacuna baseada na pouca base de estudos empíricos nacionais que analisam o processo de mudança organizacional na adoção de um novo sistema de *Compliance* em uma organização que passou por um processo de aquisição. Para atender a este fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de uma empresa adquirida por uma multinacional do setor farmacêutico.

Os agentes executivos da empresa estudada, em suas diferentes áreas de atuação, possuem percepções distintas e conflitantes quanto à importância da implementação de um sistema de *Compliance* para mitigar atos ilegais e conceder maior segurança aos *stakeholders*; realização de investimentos em treinamentos, comunicação e monitoramento contínuo; e o apoio dos líderes e agentes de mudança durante o processo. Como limitações deste estudo, o fato de ser um estudo qualitativo, portanto, não-generalizável e sujeito à limitação da memória dos entrevistados quanto aos fatos ocorridos no período de aquisição da empresa estudada.

Este estudo apresentou a importância de se gerenciar a mudança pelo *Compliance*, dada a estrutura de conflitos e resistências que podem ser encontrados na criação de um ambiente ético e íntegro conforme padrões internacionais. Ficou nítido que a aquisição de uma empresa familiar nacional por uma empresa multinacional passa por enormes processos disruptivos da cultura antiga, para a cultura organizacional da empresa adquirente, sendo primordial deter-se um processo de gestão de mudança bem delimitado, com acompanhamento sistêmico, interesse no trabalhador e de forma ampla.

Apesar do volume limitado de entrevistas, os dados coletados são ricos por trazerem opiniões de agentes que viveram diretamente o processo de mudança organizacional. Novos estudos podem ser efetuados trazendo uma visão mais ampla e abrangente sobre o processo de mudança e implementação do sistema de *Compliance* na referida organização; pode-se, ainda, realizar um estudo comparativo sobre o tema em diferentes empresas de um mesmo segmento, de modo a identificar consonâncias e oportunidades de melhor desenvolvimento do processo. Destaca-se a importância do uso de dados; pesquisas quantitativas e qualitativas; e relatórios a





fim de contribuir na compreensão do processo de mudança e implementação do sistema de *Compliance*, de modo a torná-lo mais eficaz.

REFERENCIAS

AMARANTOU, V. . K. S. . C. D. . & C. P. *Resistance to change: na empirical investigation of its. Journal of Organizational Change Management*, 2018.

AMORIM-RIBEIRO, E. M. B. et al. BEM-ESTAR NO TRABALHO EM PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O PAPEL DAS REDES SOCIAIS INFORMAIS. *Revista de Administração Mackenzie*, 2022.

BARDINI, C.; SILVA, N. **O CONCEITO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS PARADIGMAS SOCIOLÓGICOS**, 7 dezembro 2019.

BATTAIOLA, P. N.; SILVA, R. M. J. D. A. P. E. Programas de Conformidade: Aspectos Introdutórios e a Instrumentalidade dos Compliance Programs no ambito empresarial. *Elementos de Direito Empresarial* , p. 167-192, 2021.

BLOK, M. **Compliance e Governança Corporativa**. Rio de Janeiro : Freitas Batos Editora , 2020.

CADE. Guia de Programas de Compliance. **Conselho Administrativo de Defesa Econômica**, Brasília, 2017. Disponível em: file:///C:/Users/DELL/Downloads/cade_guia_compliance_06_2016.pdf . Acesso em: 21 Novembro 2022.

CAMARGO, P. D. et al. Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teoricas. **Entramado**, 2019.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios**. Petrópolis: 3, 2010.

COELHO, C. C. B. P. COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA NECESSIDADE PARA O BRASIL. *Revista de Direito da Faculdade Guanambi*, Guanambi, v. 3, n. 1, p. 75-95, Jul/Dez 2017.

CREDIDIO, G. S. O compliance empresarial como ferramenta de redução da corrupção. *Revista Jurídica do CEJ - Centro de Estudos Judiciários*, 22 Junho 2018. 85-90.

DURÃES, C. N.; RIBEIRO, M. D. F. O COMPLIANCE NO BRASIL E A RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL NO COMBATE À CORRUPÇÃO. *Revista do*





Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais da Unijuí, Unijuí, p. 69-78, 2019. ISSN <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2020.53.69-78> .

DURÃES, C. N.; RIBEIRO, M. D. F. O compliance no Brasil e a responsabilidade empresarial no combate à corrupção. **Direito em Debate - Revista do Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais da Unijuí**, 26 Outubro 2019. 69-78.

FRANCO, K. S. et al. A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 27 Março 2017.

GONÇALVES, A. T. P. ANÁLISE DE CONTEÚDO, ANÁLISE DO DISCURSO E ANÁLISE DE CONVERSAÇÃO: ESTUDO PRELIMINAR SOBRE DIFERENÇAS CONCEITUAIS E TEÓRICO-METODOLÓGICAS. **ADMINISTRAÇÃO: ENSINO E PESQUISA**, 17, Agosto 2016. 275–300.

GRAMINHO, B. B.; VIER, A. J. O compliance e sua utilização como instrumento de controle e transparência nas companhias gaúchas listadas na bolsa de valores. **Revista eletrônica de ciências contábeis**, 29 Janeiro 2021. 139-170.

GREGO, R. G.; LAGO, S. M. S. Compliance Relacionada ao Setor Público: Uma Revisão Sistemática da literatura. **Revista de Governança Corporativa**, são pauloa, 8 Julho 2021. 80-95.

KNOEPKE, L. O SISTEMA DE COMPLIANCE: Notas Introdutórias. **Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR**, v. 4, n. 2, Outubro 2019.

KOTTER, J. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEWIN, K. *Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. **Human Relations**, 1947. 5-41.

MACHADO, L. C. P.; NEIVA, E. R. Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, p. 22-29, 2017.

NEIVA, E. R.; AMORIM-RIBEIRO, E.; MACAMBIRA, M. R. **AVALIANDO COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS**. [S.I.]: SPRINGER CHARM, 2022.

NERY, V. D. F.; NEIVA, E. R. Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2015.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. E.; ALMADA, L. Liderança e Reações Individuais à Mudança. **Revista de Ciências Administrativas**, 2018.

RAMOS, G. et al. Programa de integridade e compliance. **ITI – Instituto Nacional de Tecnologia da Informação** , Novembro 2018. 1-50.





RAO, M. S. *The tools and techniques of effective change management: Why some reformers succeed while others fail.* **Human Resource Management International Digest**, p. 35-37, 2015.

REDECKER, A. C.; HACKMANN, E. O. COMPLIANCE: SISTEMA DE GESTÃO COMO FORÇA DE CONTROLE DAS CORPORAÇÕES. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, Lisboa, v. 8, n. 5, p. 1-42, 2022.

RIBEIRO, G. M. D. A.; MARINHO, V. M. D. P. S. M. Compliance, sua evolução e reflexos na construção de uma política anticorrupção no Brasil. **Fórum Administrativo**, Belo Horizonte, v. 20, p. 16-29, Julho 2020.

RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. **Revista de Informação Legislativa**, v. 52, n. 205, p. 87-105, Jan/Mar 2015.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SILVA, H. J. D. COMPLIANCE E INTEGRIDADE EMPRESARIAL – A VALORAÇÃO ÉTICA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Revista Meritum**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 129-145, Jan-Abr 2022. ISSN <https://doi.org/10.46560/meritum.v17i1.9026>.

SILVA, S. F. D. et al. Gestão do Processo de Mudança nas Organizações de Saúde: Revisão Narrativa da Literatura. **Universidade Católica Portuguesa**, 2021.

SOTO, L. G. T. *Una revisión de los aportes del institucionalismo histórico a la ciencia política.* **Revista Colombiana de Ciencias Sociales**, 2016.

VASCONCELOS, I. F. F. G. D. et al. Inovação tecnológica radical e mudança organizacional: a institucionalização de organizações resilientes e formas de trabalho mais substantivas. **Cadernos EBAPE.BR**, 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERISSIMO, C. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anti-corrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

WOOD, T. J. Mudança organizacional: aprofundando temas. **São Paulo: Atlas**, 1995. 190.

XAVIER, D. F. S. et al. Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações. **VI SINGEP - Simpósio Internacional de gestão de projetos, inovação e sustentabilidade**, 13 Novembro 2017. 1-17.

