



IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA INTERNO DE INTEGRIDADE VIA METODOLOGIA *SOFT DESIGN SCIENCE*

DANIEL HENRIQUE DE PAIVA TONON

FGV SP

Advogado. Doutorando em Direito pela Universidad Argentina John F. Kennedy. Mestre em Administração e Governança Corporativa pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Auditor ISO37001. Professor de MBA na FGV.

ALESSANDRO MARCO ROSINI*

Universidade Anhanguera - São Paulo; UNIVAG-MT

Pós-Doutor em Administração

ANGELO PALMISANO

UNIVAG-MT

Doutor em Ciências Sociais PUC-SP

RONALDO RAEMY RANGEL

FGV SP

Economista. Doutor em Desenvolvimento Econômico pela Unicamp. Coordenador do Curso de Inteligência Empresarial da FGV.

RESUMO

A contemporaneidade da quebra de barreiras em relação as investigações de casos de corrupção em nível mundial indicam a necessidade das empresas de implementarem *compliance* efetivo ou cultura de *compliance*. O regulamento da legislação anticorrupção brasileira possibilita o desenvolvimento de um artefato para implementação de programa interno de integridade, especialmente com abordagem das exigências para as empresas brasileiras que contratam com o Poder Público na forma do artigo 42 do Decreto 8.420/15. A multidisciplinaridade do tema envolve não apenas princípios da governança corporativa, *compliance*, com temas diversos da Ciência da Administração, da Ciência do Direito, e metodologia científica adequada para a construção do artefato programa interno de integridade. A atual sistemática da aplicação de sanções decorrentes de infrações às normas anticorrupção brasileira supera a condenação exclusivamente penal da pessoa física em face do crime de corrupção, responsabiliza administrativamente a organização com aplicação de multa de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último exercício financeiro, publicação da condenação em meio de comunicação de grande circulação, responsabilização civil objetiva para a indenização do dano causado, rescisão dos contratos e consequente proibição de contratação com o Poder Público, e, por fim, a inscrição no Cadastro Nacional de Empresas Punidas. Treinamentos para capacitação das organizações e seus colaboradores, criação de organismos internos de fiscalização e monitoramento, foram considerados para o desenvolvimento da proposta de treinamento por *e-learning*, com artefato desenvolvido via *Soft Design Science*.

Palavras-chaves: Integridade, *Compliance*, Governança Corporativa, *Soft Design Science*.

IMPLEMENTATION OF INTERNAL INTEGRITY PROGRAM THROUGH THE SOFT DESIGN SCIENCE METHODOLOGY

SUMMARY

Recent changes in investigations of corruption cases around the world indicate the need for companies to implement an effective compliance culture. Brazilian anti-corruption legislation allows the development of an artifact to implement an internal integrity program, addressing in particular the requirements for Brazilian companies contracting with the Government under article 42 of Decree 8.420/15. The multidisciplinary nature of the theme involves not only principles of corporate governance and compliance, but diverse themes such as Management Science, Law Science, and appropriate scientific methodology for the construction of the internal integrity program artifact. The sanctions resulting from violations of Brazilian anti-corruption rules overcome the exclusively criminal conviction of individuals in the face of corruption, administratively blames the organization with a fine of 0.1% to 20% of gross revenues. Publication of the conviction in the mass media, objective civil liability for indemnity for the damage caused, termination of contracts and consequent prohibition of contracting with the Government, and, finally and the registration in the National Register of Punished Companies. Training for capacity building of organizations and their collaborators, creation of internal monitoring bodies, were considered for the development of the e-learning training proposal, with the artifact developed via Soft Design Science.

Keywords: Integrity, Compliance, Corporate Governance, Soft Design Science.

INTRODUÇÃO

A proposta de pesquisa foi delineada para construção de um artefato a ser implementado em ambiente da área de Ensino à Distância (EAD), de forma a trazer vantagens à implementação de programa interno de integridade nas empresas que contratam com o Poder Público Brasileiro sem a necessidade de grande série de treinamentos presenciais, reuniões com departamentos diversos, com economia para a organização que deseja adotar ferramenta preventiva de fixação de instrumentos internos de controle que a um só tempo encontre-se de acordo com as prescrições do art. 42 do Dec. 8.420/15 e adoção das boas práticas, para construção de um ambiente de efetividade dos princípios de governança corporativa com valorização da imagem e mitigação de riscos decorrentes de eventual ocorrência de atos ilícitos de corrupção.

A construção do artefato foi previamente testada em organização de pequeno porte da área de tecnologia da informação que contrata com o poder público, com respeito aos preceitos legais e a regulamentação constante do art. 42 do Dec. 8.420/15, bem como princípios de governança corporativa, desta forma os construtos abordados foram: *compliance*, integridade, governança corporativa, lei anticorrupção e “deveres de *compliance*”.

Espera-se que os conceitos e treinamentos desenvolvidos no presente estudo possibilitem a utilização do programa interno de integridade em organizações dos mais diversos portes e segmentos, com economia da utilização de EAD, para tanto o presente artigo encontra-se dividido em introdução, e 4 seções e conclusão. A primeira seção traz a problematização, objetivo geral, objetivos específicos e delimitação da pesquisa, a segunda contempla a legislação anticorrupção brasileira, estado atual e análise das prescrições para a construção do programa interno de integridade nos moldes do art. 42 do Dec. 8.420/15, a terceira seção trata dos aspectos metodológicos, a justificativa da condução da pesquisa, com observância das etapas de identificação e do problema específico, conjunto de requisitos necessários no mundo real, o raciocínio orientado ao *design* com a generalização do problema, definição dos requisitos gerais do problema, soluções para o problema geral e construção do artefato, a quarta seção aborda a construção do artefato para implementação do programa interno de integridade via *e-learning* com o objetivo de disse-

minar o conhecimento dos conceitos básicos sobre norma moral, norma jurídica, ética, governança corporativa, boas práticas, *compliance*, criminal *compliance*, integridade, sanções decorrentes de ilícitos de corrupção, documentação e futuro aprimoramento do programa interno de integridade, por fim em sede de conclusão são abordadas as limitações e sugestões de aprimoramento e desenvolvimento de um programa interno de integridade.

I PROBLEMATIZAÇÃO

Como problematização do estudo, o desejo da redução de atos de corrupção por parte da maioria da população brasileira levou a inserção no ordenamento jurídico brasileiro da atual lei e regulamento já citados, este último obrigou as organizações a adotarem o programa interno de integridade pelas organizações que contratam com o Poder Público Brasileiro para redução da corrupção. A disseminação de conceitos básicos relativos à moral, ordem jurídica, ética, *compliance*, responsabilidade corporativa, estabelecimento de canais de denúncias, transparência, criação de relatórios e gestão da documentação relativa ao programa interno de integridade se tornaram assim imprescindíveis. Com base nesta constatação foi levantada a seguinte problematização: como disseminar o conteúdo e os procedimentos necessários para que uma organização implemente o programa interno de integridade fora do ambiente tradicional de treinamentos internos?

O objetivo geral desta pesquisa é propor modelo de programa de integridade adequado e levado a efeito pelas organizações que contratam com o Poder Público Brasileiro, seguindo as prescrições do art. 42 do Dec. 8.420/15, com respeito também aos requisitos prescritos pelos artigos 2º e 3º da Portaria 909 da Controladoria Geral da União (CGU), utilizando recursos *e-learning*, com proposta de artefato que proporcione aquisição do conhecimento necessário para sua implementação.

Os objetivos específicos da pesquisa são: a) disseminar os conceitos, princípios, ferramentas e normas relativas a governança corporativa e *compliance* com base nas prescrições constantes dos arts. 1º/5º; 7º/10º; 14/20 da Lei 12.846/13; arts. 41 e 42 do Dec. 8.420/13; arts. 2º/4º da Portaria CGU n° 909 de 07 de abril de 2015; b) propor modelo de implementação do programa interno de integridade com recursos *e-learning*; c) testar e validar o modelo proposto utilizando o método *Soft Design Science*.

Assim, a delimitação da pesquisa está voltada ao estudo e aplicação dos artigos 1º/5º; 7º/10º; 14/20 da Lei 12.846/13; artigos 41 e 42 do Dec. 8.420/13; artigos 2º/4º da Portaria CGU n° 909 de 07 de abril de 2015, bem como os conceitos básicos: norma moral, norma jurídica, ética, integridade, governança corporativa, *compliance*, documentação, controle interno, canal de denúncias e responsabilidades em relação à legislação anticorrupção brasileira, tudo para construção do artefato do Programa Interno de Integridade.

2 LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA

Em sede referencial teórico a legislação anticorrupção brasileira necessita do início de cultura de *compliance*, apuração de atos de corrupção, formato do programa interno de integridade, princípios da governança corporativa e para construção de EAD com artefato desenvolvido via *Soft Design Science*.

A corrupção é um fenômeno presente na história da humanidade. Desde tempos remotos há notícia de prática de uso indevido do poder para obtenção de vantagens pessoais (PETRELLUZZI, 2014, p. 19). Os atos de corrupção compreendem atitudes de organizações que adotam comportamento de desvio de conduta ética para estabelecer situações de facilitações, vantagens e favorecimentos ilegais, com as mais diversas esferas do Poder Público.

As organizações atuantes no Brasil na década de sessenta tinham o suborno como um comportamento considerado racional e que contribuía para tornar a atividade econômica das empresas mais rentáveis (CAMBI, 2014, p. 38, apud SWARTZMAN, 2007, p. 6).

A nova realidade mundial de combate à corrupção serviu de inspiração à lei anticorrupção brasileira promulgada sob nº 12.846/13 com prescrições sancionatórias de posturas ilícitas que compreendem a responsabilização administrativa, criminal e civil, tanto à pessoa física, quanto à pessoa jurídica que praticar ato ilícito de corrupção. Os diretores, conselheiros e demais agentes envolvidos nestes atos tornaram-se possíveis sujeitos passivos destes riscos.

Compliance do inglês *to comply*, corresponde a conformidade na língua portuguesa, a cultura de *compliance* corresponde então a cultura da conformidade em relação as normas jurídicas e boas práticas que se esperam das empresas contemporâneas que devem justificar sua existência muito além da exclusiva busca do lucro, mas em função de sua responsabilidade corporativa tal como explanado pelo ex-presidente do Supremo Tribunal Federal Brasileiro Joaquim Barbosa durante o Fórum Conformidade nos Negócios realizado nos dias 10 e 12 de abril de 2017 pelo Seminários Folha de São Paulo.

A breve discussão relativa à nova ordem de postura das empresas, com a prática do programa interno de integridade proporcionará às empresas a concretização de sua função social tal como prescrito pela Constituição Brasileira vigente, ao mesmo tempo em que atesta nova ordem de postura proporciona respeito aos princípios constitucionais dos valores sociais do trabalho, livre iniciativa e livre concorrência, atuando então as empresas, como vetores de promoção de valores sociais do mais alto nível. Segundo Cambi (2014, p. 39), “a melhora da competitividade das empresas brasileiras está diretamente ligada ao combate à corrupção”.

A excelência na transparência, postura e respeito aos *stakeholders* contribuirá para a perenidade das empresas, o que é almejado não só por proprietários e agentes, mas também pelos empregados que serão beneficiados com o pagamento de salários e benefícios, pelo Estado devido ao pagamento de tributos, e, à sociedade com a economicidade nos contratos públicos que não mais serão objeto de atos ilícitos de corrupção. Segundo o IBGC (2015, p.21):

as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

O programa interno de integridade pode contribuir para o crescimento da economia com justiça social e melhor ambiente de livre concorrência com redução da corrupção nos negócios jurídicos das empresas brasileiras com o Poder Público. Em consequência, se minimiza os custos dos contratos do Poder Público com possível retorno aos cidadãos, quer em benefício, quer em redução da carga tributária frente à redução das despesas públicas. Neste sentido vejamos a conclusão de CAMBI para quem (2014, p. 42, apud Schwartzman, p. 25-26): “a corrupção econômica restringe a livre competição por preços e qualidade de serviços, diminui os investimentos em longo prazo e limita o crescimento da economia e a distribuição de seus benefícios à sociedade como um todo”.

A redução dos custos sociais nos contratos das empresas com o Poder Público Brasileiro encontra nos princípios da governança corporativa o alicerce ideal para construção deste novo padrão de integridade anticorrupção e eficácia do *compliance* com a adoção de instrumentos que demonstrem a integridade da empresa.

Das prescrições da Lei nº 12.846/13 (lei anticorrupção brasileira), a prevenção e defesa dos melhores interesses das organizações, conjugada com a defesa dos melhores interesses do próprio Poder Público Brasil, tem-se o Programa Interno de Integridade que foi objeto de regulamentação pelos arts. 41 e 42 do Dec. 8.420/15, publicado em 18/03/2015.

O programa interno de integridade deve também observar as diretrizes da Portaria nº 909 da CGU, a qual determina que a pessoa jurídica de direito privado em seu programa de integridade

de presente relatório de perfil com: indicação dos setores do mercado em que atua no Brasil e no exterior; sua estrutura organizacional; quadro de empregados e colaboradores; especificação e contextualização das interações estabelecidas com a administração pública brasileira e estrangeira; participações societárias onde figure como controladora, controlada, coligada ou consorciada; e informar sua qualificação, se encontrar-se enquadrada como microempresa ou empresa de pequeno porte.

Conforme prescrição da mesma Portaria n° 909 da CGU, além do relatório de perfil, a pessoa jurídica de direito privado determina que seja apresentado relatório de conformidade do programa que contemple: a estrutura do programa de integridade com os parâmetros implementados constantes dos incisos do art. 42 do Dec. 8.420/15; descrição da forma de implementação de tais parâmetros; explicação da importância da implementação de cada um dos parâmetros para mitigação de risco de ocorrência de atos ilícitos de corrupção; demonstrar o funcionamento do programa de integridade em sua rotina, com histórico de dados, estatísticas e casos concretos; demonstrar a atuação do programa de integridade na prevenção, detecção e remediação do ato lesivo objeto de apuração. As comprovações surgem por diversos meios, como documentos e transmissões de informações, inclusive digitais, porém, devem guardar completude, clareza e organização das informações prestadas.

Com relação às diretrizes para o programa de integridade para empresas privadas da CGU, publicadas em setembro de 2015, a apresentação feita pela própria CGU expressa o objetivo de esclarecer o conceito de Programa de Integridade com base na Lei 12.846/13 e Dec. 8.420/15, com a apresentação de diretrizes que possam auxiliar na construção ou aperfeiçoamento do programa, como documento orientador, sem caráter normativo ou vinculante.

Os relatórios de perfil e de conformidade do programa de integridade devem ser avaliados e servirão para definição de redução do percentual da multa administrativa, que pode ser aplicada à organização.

A publicação da Lei Anticorrupção Brasileira ocorreu em 1° de agosto de 2013 com o n° 12.846/13. A partir de então passou-se a contemplar a possibilidade de responsabilização administrativa e civil, além do crime de corrupção ativa prescrito pelo art. 333 do Código Penal, com a responsabilização civil objetiva, que não necessita da prova de culpa de quem realizou conduta lesiva à administração pública, nacional ou estrangeira, basta conduta que tenha sido suficiente para provocar prejuízos a patrimônio público, nacional ou estrangeiro, ou que não respeite os princípios da administração ou compromissos internacionais onde o Brasil figure como signatário (arts. 1° e 5° da referida Lei Anticorrupção).

A fase de investigação e o julgamento de condutas corruptas lesivas ou em desacordo com princípios da administração pública e compromissos internacionais firmados pelo Brasil passou a ser de competência da autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. A entidade agirá de ofício ou mediante provocação, observados o contraditório e a ampla defesa (art. 8° da Lei 12.846/13), sendo possível a sua delegação, especificamente no âmbito do Poder Executivo Federal em relação a atos lesivos ao patrimônio público estrangeiro, ao Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, atual denominação da Controladoria Geral da União (CGU).

Na apuração das consequências e aplicação das sanções decorrentes das prescrições da Lei Anticorrupção, prescreve o inc. VII do art. 7° que a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica serão levados em conta na dosagem das sanções.

A regulamentação da Lei Anticorrupção, especialmente em relação a responsabilização e a definição dos parâmetros para o programa interno de integridade foi objeto de regulamentação por meio do Decreto 8.420 publicado em 18 de março de 2015. O art. 41 define o programa enquanto o art. 42 prescreve o conteúdo mínimo para a implementação de *com-*

pliance na relação com o Poder Público, exatamente para a obediência quanto prescrito pela Lei Anticorrupção Brasileira.

A utilização do *compliance* efetivada pelo art. 41 do Dec. 8.420/15 contempla o sentido entregue por Cardoso (2015, p. 36) de corresponder ao “dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes e regulamentos internos e externos, buscando com isso mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal ou regulatório”. Em síntese, o *compliance* corresponde ao sistema de conformidade de uma organização em relação aos seus princípios e a legislação vigente que deve ser observada em suas atividades.

A semântica do termo *compliance* vem do latim *complere*, que corresponde a fazer de acordo com a regra. Segundo Laufer (1999, p. 1393), a definição de *compliance* em âmbito de governança corporativa:

Compliance is an empowered accountability that is driven down the corporate hierarchy through the firm's structure, processes, and decisions. Compliance should be institutionalized to shape an organization's guiding values, to create an environment that supports ethically sound behavior, and to instill a sense of shared accountability among employees.

Da definição de Laufer, é possível inferir que a organização necessitará difundir os valores, também denominado de estabelecimento de “deveres de *compliance*” ou cultural da conformidade, inseridos no direito positivo brasileiro pela Lei 9.613/98 e aplicável às Instituições Financeiras, e seus *stakeholders* devem prestar contas das decisões tomadas por si e pela própria organização.

As organizações, de modo geral, não são obrigadas a desenvolver e implementar *compliance*, exceto as que contratam com o Poder Público Brasileiro em face do Dec. 8.420/15, as quais passaram a ser obrigadas a realizar espécie nova de colaboração privada com os Poderes Públicos, até então, só existentes exclusivamente em relação às Instituições Financeiras, então prescritas pela Lei 9.613/98.

A presença real de *compliance* realça a importância da efetiva presença da governança corporativa, respeito ao código de ética, boas práticas e seus princípios, conduzindo para a necessidade de capacitação e assegurando ser objeto de conhecimento de todos que direta ou indiretamente atuem em nome de uma organização que participe de licitações, e assinem contratos com o Poder Público Brasileiro.

Assim, a regulamentação da lei anticorrupção obrigou as empresas que contratam junto ao Poder Público Brasileiro a instituir o programa interno de integridade seguindo princípios da governança corporativa e *compliance*.

Além de instrumentalizar a empresa e seus *stakeholders* para exercício da defesa em sede de procedimento de investigação de ilícito de corrupção, a existência do programa interno de integridade fixado pela regulamentação da lei anticorrupção, combinada com a implementação de *compliance* efetivo, passa a atuar como ferramenta favorável a valorização, perenidade e redução de riscos de exposição pública de investigação e conclusão da presença de atos ilícitos de corrupção nas organizações.

A legislação anticorrupção brasileira prescreve como sanção a proibição da continuidade da contratação com o Poder Público da empresa condenada, fato que acarreta prejuízo aos proprietários, agentes e *stakeholders*, conseqüentemente, redução do valor das ações, redução da *projeção* futura da realização de lucros, ao mesmo tempo em que poderá acarretar aumento dos custos para obtenção de crédito, redução da credibilidade e prejuízo da imagem no mercado.

O programa interno de integridade deve contribuir para que a organização atue sempre em conformidade com a legislação, desenvolva suas atividades livre de riscos futuros ocultos, fundamente seu crescimento de forma a respeitar a liberdade de iniciativa, livre concorrência e função social dos contratos, especificamente com redução da corrupção prévia ou concomitante nos negócios jurídicos contratados com o Poder Público. A utilização dos princípios

da governança corporativa para construção deste novo padrão de integridade anticorrupção proporciona novo cenário à implementação de *compliance* nas empresas brasileiras que contratam com o Poder Público. Isto gera demanda para cursos e treinamentos, especialmente disponibilizados em ambiente da internet que proporcione à organização controle de realização e verificação do desempenho daqueles que a representam.

O programa interno de integridade desenvolvido nesta pesquisa utiliza ambiente de Educação à Distância (EAD), mais especificamente *e-learning*. O ambiente EAD segundo Moore e Kearsley (1996, p.2) compreende um método de “aprendizado planejado, que normalmente ocorre em local diferente do ensino, por isso requer técnicas especiais na elaboração do curso (...) assim como uma organização especial e estratégias administrativas”.

A evolução da tecnologia da informação (TI) permite a disseminação de novos conhecimentos, aprendizado com interação no próprio ambiente de trabalho para a solução de problemas e projetos interativos. Segundo Savery e Duffy (1996, p. 136), o conhecimento resulta do entendimento que fazemos das nossas interações com o meio ambiente. Não podemos separar nosso conhecimento de qualquer fenômeno das nossas interações com esse fenômeno. A aprendizagem necessita da transmissão da experiência relacionada ao conhecimento adquirido anteriormente, exatamente disto nasce o *e-learning*, como ferramenta de disseminação rápida e eficaz do conhecimento, exatamente pelo fato de consistir em sistema amplo de aprendizagem, para unir gestão do conhecimento e treinamento *on-line*.

Nesta pesquisa se optou pela utilização de recurso *on-line* para disponibilizar conteúdo didático das descrições das prescrições normativas, diretrizes, simulações com testes de aprendizagem e desempenho. O modelo de artefato foi construído e implantado com base na metodologia *Soft Design Science*, com previsão de utilização da plataforma Moodle (software livre) aplicado neste caso para o desenvolvimento de sistema colaborativo de construção do conhecimento.

O foco de atuação do programa interno de integridade deve ser não deixar ocultos atos de corrupção, de forma que deve ser “dever de todos os profissionais agirem com integridade, evitando, no exercício de suas atribuições, conflitos de interesses reais ou aparentes” ... pois a questão da ética empresarial “requer a observância dos valores da honestidade, verdade e justiça em todos os relacionamentos mantidos em nome da organização e em todas as atividades nas quais os profissionais atuem em nome da empresa.” Assi (2013, p. 67).

As consequências da corrupção afetam o “quadro social e a governabilidade, impede o estabelecimento da livre concorrência e do livre comércio pela imposição de preços viciados em setores fundamentais” Carvalhosa (1995, p. 28), o que justifica sendo o mesmo autor ser tratada como um delito econômico e social, demandando no seu combate, o controle social.

A norma brasileira anticorrupção, os mecanismos de fiscalizações e a implementação do programa de integridade nas organizações que contratam com o Poder Público surge como primeiro passo para as empresas que ainda não possuem departamento de *compliance*. Este primeiro passo atende ao básico para a prevenção de atos ilícitos de corrupção, mas não atende ao padrão de *compliance*, que se mal implementado, inconsistente ou inexistente termina conforme Jaloretto e Illg por “tornar-se uma armadilha contra a própria empresa”:

Na prática trata-se de uma inversão de valores, pois o que originalmente fora concebido como uma ferramenta para blindar a empresa da responsabilidade pena irrestrita, acaba por tornar-se uma armadilha contra a própria empresa, vez que as responsabilidades são pré-definidas internamente. Isso sem contar com a constante elevação da responsabilidade dentro da hierarquia organizacional, chegando-se ao nível de presidência executiva ou do conselho de administração. Daí a necessidade de o programa de *compliance* ser completo, sério, efetivo e real. Qualquer situação diferente dessa equivale invariavelmente a uma exposição desnecessária a riscos de toda ordem, às pessoas e à organização. (Jaloretto e Illg in Portugal 2015, p. 241)

3 DA METODOLOGIA *SOFT DESIGN SCIENCE RESEARCH*

O presente artigo possui natureza qualitativa, com pesquisa exploratória, estudo bibliográfico e abordagem descritiva das prescrições da lei anticorrupção que visa à construção e implementação do programa interno de integridade em uma organização, utilizando a abordagem *Soft Design Science Research*.

Segundo Cooper e Schindler (2003), os estudos descritivos atendem ao objetivo de descrever características do objeto de estudo com base teórica. Nesta pesquisa desenvolve-se um artefato (modelo) utilizando o *Soft Design Science Research* que tem por base a *Design Science Research* (DSR), que segundo Dresch, Lacerda e Junior (2015, p.67):

é o método que fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição (...), a *Design Science Research* busca, a partir do entendimento do problema, construir e avaliar artefatos que permitam transformar situações, alterando suas condições para estados melhores ou desejáveis. Ela é utilizada nas pesquisas como forma de diminuir o distanciamento entre teoria e prática.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (1991), o artefato surge de uma ideia, que pode ter origem em experiências individuais, teorias ou observações, possibilitando uma aproximação inicial da realidade que se pretende pesquisar. O artefato para implementação do programa interno de integridade considera, particularmente, as características da proposta pesquisa.

A condição para a aplicação da metodologia *Design Science Research* é que ela contemple a definição clara dos objetivos da pesquisa, das questões de pesquisa, da base teórica envolvida, o planejamento do processo de pesquisa (Frank-Fortnachmias e Nachmias, 1996), bem como gere resultados confiáveis (Pozzebon e Freitas, 1997). O método mostrou-se adequado para pesquisas voltadas a resolver problemas e melhorar situações nas organizações. Apesar de o método não ser condição suficiente para o sucesso de uma pesquisa, sem ele os resultados obtidos são de difícil aceitação (Mason, 1996).

Este trabalho utiliza os conceitos apresentados por Baskerville, Pries-Heje e Venable, em 2009 durante a quarta conferência internacional de DSR, os autores argumentaram que a *Soft Design Science Research* engloba conceitos de duas abordagens: a *Design Science Research* e a *Soft System Methodology* também denominada Metodologia dos Sistemas Flexíveis que possui dois estágios: o do pensamento e o do mundo real.

Fixada então o método *Soft Design Science*, para implementação do programa de integridade para empresas brasileiras, a utilização de *e-learning* em plataforma Moodle serviu ao desenvolvimento do artefato com interação dos *stakeholders*. A observação do ambiente interno para construção do artefato faz-se necessária de acordo com a realidade de cada empresa, exatamente para que sejam disponibilizadas as soluções necessárias à implementação do programa interno de integridade, o primeiro estágio real diz respeito às atividades de construção e avaliação do artefato que será implantado para solucionar o problema, enquanto o e o segundo estágio abstrato refere-se às atividades fundamentais do *Soft Design Science*, como a busca por uma solução e avaliação da solução proposta, conforme esquema da figura que segue:

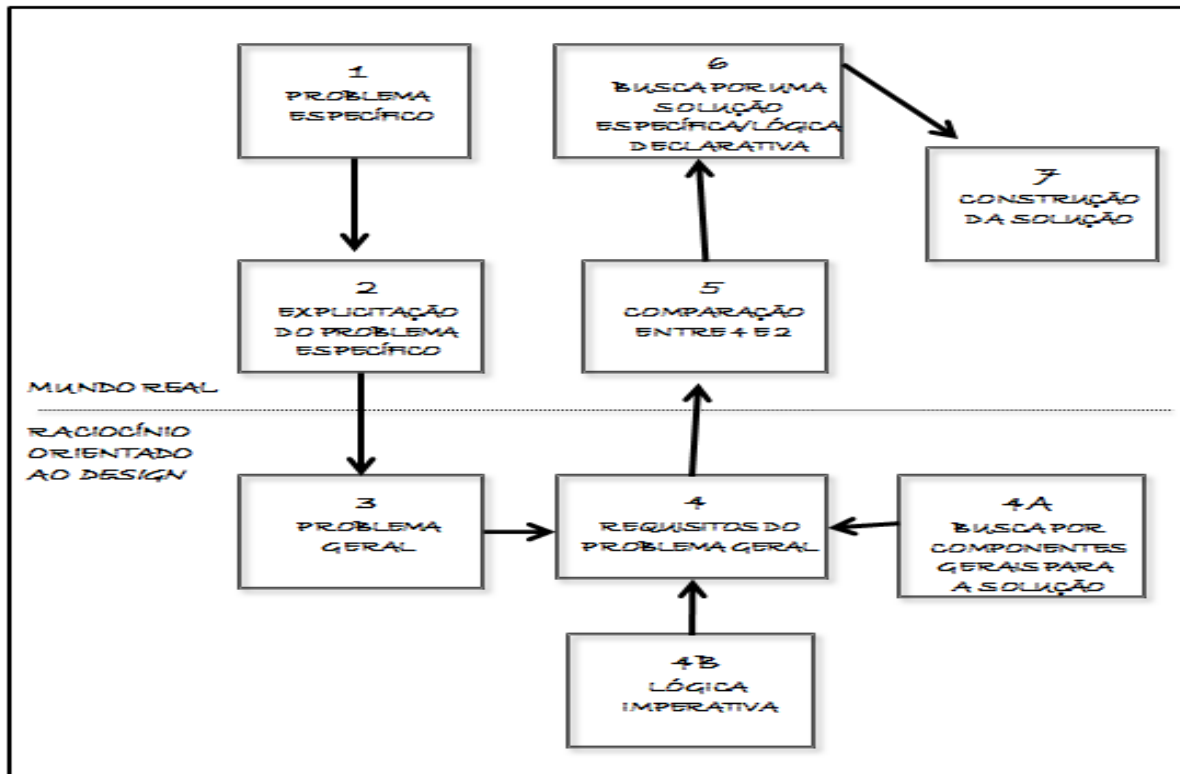


Figura 1. Método Soft Design Science.

Fonte: elaborado a partir de: Baskerville, Pries-Heje e Venable, 2009.

Para Dresch, Lacerda e Junior (2015), para a primeira etapa do método, o pesquisador deverá identificar e delinear um problema específico. Em um segundo momento, o problema deve ser detalhado na forma de um conjunto de requisitos.

As duas primeiras etapas ocorrem no chamado mundo real. A terceira etapa, por sua vez, ocorre no que os autores identificam como raciocínio orientado ao *design*, momento em que o pesquisador busca generalizar o problema específico em um problema geral. Essa generalização busca identificar uma classe de problemas que orientará a condução do artefato que será desenvolvido. Posteriormente será necessário definir os requisitos gerais para o problema, isto é, assim como foi definida uma classe de problemas, deve ser buscada uma classe de soluções para o problema geral.

Na quinta etapa deve ocorrer uma comparação entre o que foi definido nos passos 2 e 4, ou seja, os requisitos do problema específico que está sendo estudado devem ser comparados com os requisitos gerais definidos. É necessário que o problema específico (passo 2) seja revisto em função dos requisitos gerais (passo 4).

Na sexta etapa, se busca uma solução específica para o problema em questão. No entanto, para realizar essa busca, o pesquisador deve ter em mente os requisitos gerais que foram definidos na etapa 4.

Por fim, efetuada a construção da solução, devem ocorrer os testes e a validação pelos diretores da empresa para final implantação do programa interno de integridade.

Após a implantação da solução, deve ser realizada avaliação da solução encontrada para o problema com a finalidade de saber se o problema foi resolvido ou se o sistema demonstrou alguma mudança após a intervenção, com isso tem-se o diagnóstico de necessidade ou não correções, supressões ou acréscimos.

Além disso, as aprendizagens, críticas construtivas e outros detalhes relativos as documentações devem discutidos e registrados para que novo ciclo seja iniciado ano a ano para a manutenção do Programa Interno de Integridade da organização.

O artefato deve atender os requisitos prescritos junto aos incisos do art. 42 do Dec. 8.420/15, com sua construção e implementação de acordo com as melhores práticas para o atendimento do programa interno de integridade na organização, a disseminação dos conceitos que auxiliam na compreensão das condutas necessárias, para que a documentação final da implementação seja atendida.

4 O E-LEARNING PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA INTERNO DE INTEGRIDADE

O artefato para a implementação do programa interno de integridade com recursos *e-learning* pode ser desenvolvido em ambiente Moodle com a participação de equipes de colaboradores da empresa, aferição dos acessos, geração de relatórios periódicos, e, programação para periodicidade dos treinamentos e respectivos monitoramentos, o que significa efetivar a gestão do conhecimento, conforme dados constantes da página oficial Moodle na internet.

Segundo Sordi (2003), *e-learning* é a abreviação de *electronic learning*, uma forma de educação à distância (EAD) que utiliza suporte eletrônico de tecnologia de informação. Na escolha da utilização do *e-learning* em substituição aos métodos tradicionais de treinamento e implantação presenciais, a plataforma Moodle pode ser a melhor escolha em decorrência da sua comprovada confiabilidade, utilizada em universidades, grandes e pequenas organizações, com mais de noventa milhões de usuários, usabilidade, gratuidade em formato de código aberto (*open source*), sem limitações linguísticas. Entre as características do Moodle destacam-se: a possibilidade de personalização, ajuste ao tamanho da empresa, segurança e privacidade dos usuários, e acesso fácil em qualquer lugar ou dispositivo.

O *e-learning* facilita a gestão do conhecimento, o que implica num ciclo que envolve a geração, a codificação, a disseminação e a apropriação do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2008). Aplicando este ciclo ao programa interno de integridade via *e-learning*, tem-se a possibilidade de associar a determinação de regras e padrões de conduta. A passagem de conhecimento se dará pela confecção de módulo de aprendizado, com leitura e discussão do código de conduta, bem como de procedimentos do programa interno de integridade da organização no fórum da plataforma Moodle.

A última fase do ciclo que é a apropriação do conhecimento por parte da organização é possível de ocorrer pela codificação e pela socialização, e se dá com o registro das normas, sua disseminação para todos os colaboradores e sua prática amplamente difundida, passando então a fazer parte da cultura organizacional.

Atualmente, para a socialização de conhecimentos e utilização de técnicas de aprendizagem as organizações não utilizam apenas sistemas orgânicos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Elas adotam um novo conceito que amplia a mera transmissão de conhecimentos e métodos de trabalho para um processo mais abrangente, cuja finalidade é desenvolver, armazenar e transmitir o conhecimento necessário para o sucesso permanente da Empresa constituindo a Universidade Corporativa (UC).

Uma excelente definição para UC é a de Jeanne Meister, da *Corporate Universities Exchange*: UC é um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais (Marras, 2010, p. 142).

Segundo Marras (id.) a estratégia de uma UC deve ser: “desenvolver trabalhadores dentro de uma cultura específica, predeterminada pela organização e, acima de tudo, impulsionar a transmissão dos conhecimentos para áreas de interesse da empresa, sempre visando primordialmente os interesses desta”.

Segundo Villiers (2001 apud Coutinho 2009, p. 311), o EAD organizou a utilização da Internet na educação em cinco padrões, a saber: informacional, suplementar, essencial, colaborativo

e imersivo. Para os fins aqui propostos nos interessa aprofundar a definição de padrão imersivo, que para o autor:

todo o conteúdo do curso encontra-se na Internet e todas as interações ocorrem on-line. Em geral corresponde a um ambiente centrado no aluno e em comunidades de aprendizagem. O professor e os alunos devem ter um alto nível de competência tecnológica, participando de sofisticadas estratégias de aprendizagem. Como se pode observar, os dois últimos padrões enfatizam a comunicação.

O *e-learning* do artefato proposto utiliza aprendizagem assíncrona, que se vincula ao padrão imersivo e pressupõe determinado grau de maturidade do envolvido para chegar ao conhecimento sistêmico, parte-se do conhecimento compartilhado, portanto com padrão colaborativo e com objetivo de internalizar o conhecimento conforme figura a seguir:



Figura 2 - Conteúdo do Conhecimento criado pelos quatro modos

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2003)

A construção do conhecimento depende de superar o desafio de socializar e compartilhar o conhecimento relativo ao código de ética da organização, valores, papel do líder e diretrizes da organização. Todos estes elementos devem estar alinhados com as prescrições da norma anticorrupção brasileira e sua regulamentação.

A externalização do conhecimento conceitual deverá romper a barreira da internalização do conhecimento restrito ao operacional, de modo que a combinação de conhecimentos seja apta para gerar conhecimento sistêmico das práticas constantes das prescrições do programa interno de integridade.

Assi (2013, p. 56-57) comenta que a “figura do *compliance officer*, fiscal da organização, responsável por assegurar que as práticas negociais estejam seguindo o sistema normativo e as condutas éticas compatível com seu segmento”. Neste ponto, o modelo proposto não fixa uma pessoa determinada, deixa a cargo da própria organização sua estruturação e coordenação.

Silveira (2015, p. 176 e 177) apresenta dez etapas para a adoção de práticas efetivas de *compliance*: 1ª) identificação dos principais regimentos aplicáveis; 2ª) elaboração de diretrizes, políticas e normas internas; 3ª) estruturação organizacional da área de *compliance*; 4ª) avaliação dos principais riscos e ameaças de não conformidade; 5ª) implantação de ações de treinamento, conscientização e comunicação; 6ª) criação de canal de denúncias para reporte de violações por

funcionários e outros *stakeholders*; 7^a) monitoramento periódico e independente das práticas adotadas; 8^a) documentação de todas as atividades de *compliance*; 9^a) incorporação do *compliance* na avaliação dos executivos; 10^a) criação de indicadores para avaliação do programa de *compliance*. Silveira conclui:

A chave para o sucesso, na verdade é implantar uma cultura de confiança e integridade com o engajamento direto da alta gestão, notadamente do diretor-presidente e das demais lideranças.

Cabe às principais lideranças enviar mensagens diretas e claras sobre a importância do *compliance*, de maneira que se entenda que o cumprimento das políticas é parte dos negócios e que os desvios não serão tolerados.

A implementação proposta, apesar de não abordar as dez etapas sugeridas para um programa efetivo de ética e *compliance* de Silveira (2015), deve abordar tanto quanto possível, a dimensão da organização de acordo com a lei anticorrupção brasileira, que pode ser utilizado para formação de aprendizagem e conhecimento na organização em busca de futuro programa de *compliance* que atenda de forma plena a responsabilidade corporativa e plena conformidade.

Em nossa proposta do artefato EAD para implementação do programa interno temos: a) definição do objeto geral: implementar o programa interno de integridade; b) definição dos objetivos específicos: disseminação dos conceitos básicos e ferramentas de *compliance*; análise das prescrições normativas vigentes para construção do modelo e final teste de sua viabilidade.

Os módulos de aprendizagem devem ser elaborados e aprovados pela organização, em sequência devem ser liberados os acessos à solução da implementação do programa. Durante os acessos os colaboradores devem usufruir de suporte para dúvidas e fórum de discussão, além de deixarem registrada a avaliação da solução proposta. No que diz respeito à documentação, os departamentos envolvidos devem validar os relatórios para arquivamento da respectiva documentação.

As fases do *Soft Design Science* relativas ao mundo real devem ser realizadas com a detecção do problema específico: primeiro o problema específico que reside na necessidade e decisão de implementar o programa interno de integridade fora dos meios tradicionais de treinamentos presenciais. A segunda fase deve ser a explicitação do problema específico: disseminação dos conceitos básicos e ferramentas de *compliance* e disseminação das prescrições normativas vigentes em modelo *e-learning* no ambiente Moodle.

O processo deve ter continuidade com a terceira e quarta fases referentes ao raciocínio orientado ao *design*. Na terceira etapa a detecção da necessidade da disseminação das prescrições normativas vigentes aos diversos colaboradores da empresa, objeto do problema geral de conteúdo. No primeiro momento da quarta fase devem ser disseminados os componentes gerais da solução: descrição das prescrições constantes dos artigos 41 e 42 do Dec. 8.420/15, conceitos básicos de ética, princípios de governança corporativa e boas práticas, tudo em linguagem de fácil compreensão aos colaboradores e sócios da empresa. No segundo momento da quarta fase a utilização do método investigativo dedutivo deve ter o propósito de explicar o conteúdo das prescrições e princípios citados.

Na quinta fase, ao se comparar as fases quatro e dois deve ser verificar a pertinência do conteúdo desenvolvido e adequação dos módulos de aprendizagem do *e-learning* no ambiente Moodle. Já a sexta fase deve trazer a solução específica encontrada, para com sua aprovação em modo teste no *e-learning* dar corpo ao artefato via EAD, por fim a sétima e última fase deve ser a construção da solução, seguindo-se testes e final validação para sua implementação.

Em síntese a primeira fase fica restrita a identificação e delineamento do problema específico, a segunda fase restrita aos requisitos do artefato, além do atendimento aos requisitos prescritos pelo artigo 42 do Decreto 8.420/15, tem-se a ética na gestão de pessoas e na liderança, a terceira fase deve buscar a generalização do problema específico para um problema geral, com a identificação das situações e comportamentos oportunistas passíveis de subsunção como atos ilícitos de corrupção, aplicação de sanções administrativas civis e criminais: as duas primeiras

com reflexo na organização, e as demais com possível responsabilização dos colaboradores da organização e terceiros que eventualmente tenham participado nos atos ilícitos de corrupção.

A quarta fase deve buscar soluções para o problema geral, além da disseminação das prescrições vigentes em relação a atos de corrupção, se abordou as sanções relativas à inobservância das normas de conduta do Código de Ética da organização, o estabelecimento de canais de denúncias, a apuração interna e a cooperação com a apuração externa de eventuais atos de corrupção incorridos nas atividades da organização.

A quinta fase deve contemplar a revisão da segunda e da quarta etapas. Verificar se que o artefato contemplou prevenção às infrações éticas do código de conduta, às infrações legais, e aos meios de prevenção, apuração e cooperação em fase de investigação para que, primeiramente, atos ilícitos não ocorram, e que em segundo lugar, se alcance a diminuição na aplicação de eventuais sanções.

Sextas e sétima fases a solução específica com a construção do artefato para a implantação do programa interno de integridade *e-learning*, em tantos módulos de aprendizagem no ambiente Moodle quanto se façam necessários.

Como sugestão, a construção do artefato em cinco módulos onde o primeiro módulo do roteiro de aprendizagem apresenta os conceitos de normas morais, norma jurídicas, ética, crime de corrupção, princípios da governança corporativa, missão, visão, valores e competências da organização. O segundo módulo apresenta os conceitos de *compliance*, integridade, responsabilidade corporativa, comprometimento de sócios e colaboradores na prevenção de atos antiéticos e de corrupção.

O terceiro módulo apresenta as consequências decorrentes das práticas de ilícitos de corrupção, com o detalhamento das normas sancionatórias e ferramentas que servem para instrumentalização da prevenção, monitoramento e implementação do *compliance* e respectiva cultura da organização.

O quarto módulo traz o conceito e requisitos do programa interno de integridade de acordo com os artigos 41 e 42 do Dec. 8.420/15, e da declaração do comprometimento da alta direção, empregados e demais colaboradores, criação de canal de denúncia com garantia de sigilo, fiscalização nas contratações com o Poder Público, monitoramento contínuo e medidas inibitórias ou reparatórias em relação a eventuais atos ilícitos de corrupção, e proibição de doações a candidatos ou partidos políticos.

A responsabilidade social corporativa mediante atitude preventiva aos atos ilícitos orientou a adoção de comportamento íntegro, a dimensão atual do *compliance*, a responsabilidade em âmbito civil e criminal, e possíveis ações regressivas da empresa em relação ao agente do ato ilícito de corrupção.

O quinto e último módulo deve contemplar os relatórios de perfil e conformidade do programa em atendimento ao artigo 2º e seguintes da Portaria nº 909 da CGU de 07/04/2015, a criação do relatório de histórico de dados, estatísticas, implementação e aprimoramento do programa.

A documentação para arquivamento deve observar o preenchimento de:

- 1) relatório de perfil;
- 2) relatório de conformidade;
- 3) documentação do programa interno de integridade contemplando:
 - 3.1) histórico dos contratos mantidos com órgãos do Poder Público;
 - 3.2) relatório semestral da participação em licitações;
 - 3.3) relatório da estatística semestral de potenciais eventos ilícitos de corrupção objeto de atuação preventiva;
 - 3.4) relatório da estatística semestral de atos ilícitos de corrupção concretizados, objeto de atuação reparatória;
 - 3.5) relatório anual de *compliance* com demonstração dos valores envolvidos nos contratos com o Poder Público e seu equilíbrio em relação às receitas e custos.

CONCLUSÃO

Qualquer recurso digital reutilizado no suporte ao ensino e treinamento pode ser tratado como um objeto (ou artefato) de educação ou de treinamento. Os recursos digitais podem ser utilizados como meio de disseminação do conhecimento necessário para o programa interno de integridade, com atendimento integral das exigências do artigo 42 do Dec. 8.420/15, o que pode proporcionar às organizações teste para a defesa dos melhores interesses dela própria, do Poder Público e da própria sociedade.

A pesquisa teve como objetivos específicos disseminar os conceitos, princípios, ferramentas e normas relativas a governança corporativa e *compliance*; constantes das prescrições dos arts. 1º/5º; 7º/10º; 14/20 da Lei 12.846/13; arts. 41 e 42 do Dec. 8.420/13; arts. 2º/4º da Portaria CGU nº 909 de 07 de abril de 2015; propor modelo de implementação do programa interno de integridade com recursos *e-learning* para empresas brasileiras; testar, validar e implementar o modelo proposto utilizando-se do método *Soft Design Science*.

A disseminação dos conceitos de governança e *compliance* entre sócios e colaboradores tem importante papel nos resultados e na inovação de métodos e procedimentos na empresa.

Empresas dos mais diversos setores, portes e áreas de atuação que contratem com o Poder Público Brasileiro ao implementarem o Programa Interno de Integridade não só respeitam a legislação vigente, como implementam mecanismo para o início de implementação de *compliance* e respectiva cultura.

Um primeiro passo para um *compliance* efetivo pode gerar benefícios às empresas, o prejuízo de sua ausência, muitas vezes oculto, em sendo a empresa objeto de fiscalização lhe ocasionarão possíveis consequências, de indesejadas sanções ou procedimentos de leniência, nos âmbitos administrativo, civil e penal.

No presente estudo a aplicação do artefato, com testes, aprovação e validação dos envolvidos, permite a identificação de que com o *e-learning* é possível realizar a integração e promover aprendizagem de sócios e colaboradores sobre o programa interno de integridade, realizando um trabalho que de fato construa conhecimento e que culmine num processo que atenda a atuação socialmente responsável e de acordo com a legislação anticorrupção brasileira.

O modelo de implementação aqui aplicado, se configura (no estrito contexto das empresas brasileiras) como uma importante ferramenta que pode ser disponibilizada para favorecer outras implementações de planos internos de integridade, de maneira dinâmica e facilitada pelo *e-learning*. Em futuras pesquisas será importante estudar outras organizações e com diferentes portes para verificar a possibilidade de implementação do programa interno de integridade em ambiente *e-learning*, e agregar módulo para trabalhar as dez etapas sugeridas para um programa efetivo de ética e *compliance* proposto por Silveira (2015, p. 176 e 177).

REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Gestão de *compliance* e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

BASKERVILLE, Richard; PRIES-HEJE, Jan; VENABLE, John. **Soft design science methodology.** In **Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology (DESRIST '09).** ACM, New York, Article 9, 11 pages. Disponível em <<http://doi.acm.org/10.1145/1555619.1555631>>. Acessado em 09 de abril de 2019.

BRASIL. Código Penal. Portal da legislação: Decretos. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Decreto-Lei/Del2848compilado.htm>. Acessado em 09 de abril de 2019.

_____. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2015. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Portal da legislação: Leis Ordinárias. 2013. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/ Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. >. Acessado em 09 de abril de 2019.

CAMBI, Eduardo; GUARAGNI, Fábio A. **Lei anticorrupção: comentários à Lei 12.846/2013**. São Paulo: Almedina, 2014.

CARDOSO, Debora Motta. **Criminal compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro**. São Paulo: LiberArs, 2015.

CARVALHOSA, Modesto. **O Livro Negro da Corrupção**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1995.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Bookman, 2003.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; JÚNIOR, José Antonio Valle Antunes. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

IBCG - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

LAUFER, William S. **Corporate liability, risk shifting, and the paradox of compliance**. Vanderbilt Law Review, v. 52, 1999.

LEGGE, Karin. **Human resources management**. London: Macmillan Business, 2005.

MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOORE, Michael G.; Kearsley Greg. **Distance Education, a Systems View**. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Elsevier Brasil, 2003.

PETRELLUZZI, Marco Vinicio et al. **Lei anticorrupção: origens, comentários e análise da legislação correlata 2014**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PORTUGUAL, Bernardo Lopes; VIDIGAL ZIMMERMANN, Lucia (Org.). **Governança corporativa para as empresas pequenas e médias empresas**. São Paulo: LTr, 2015.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique. **Pela aplicabilidade - com maior rigor científico - dos estudos de caso em sistema de informações**. In: ENANPAD, 21, Rio das Pedras. Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SAVERY, John; DUFFY, Thomas. **Problem based learning: an instructional model and its constructivist framework**. In: WILSON, B. (Ed.). **Constructivis Learning Environments: case studies in instructional design**. Colorado (DE): Educational Technology Publications, 1996.

SCHWARTZMAN, Simon. **Coesão social, democracia e corrupção**. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso-CEPLAN, 2007.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SORDI, José O. **Tecnologia da Informação Aplicada aos Negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.