

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



**Gestão de Compliance em Recursos Humanos e sua relação com cultura organizacional em empresas startups no setor de tecnologia**  
*Compliance and Risk Management in Human Resources and its relations with organizational culture in startups of the technology sector*

*Recebido: 25/08/2023 – Aprovado: 29/09/2023 – Publicado: 01/10/2023*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Leonardo Fabris Lugoboni  
[leonardo.lugoboni@gmail.com](mailto:leonardo.lugoboni@gmail.com)  
Centro universitário FECAP  
<https://orcid.org/0000-0003-1396-9681>

Nathália Maria Lopes Tambasco  
[nathalia\\_lopes@hotmail.com](mailto:nathalia_lopes@hotmail.com)  
Centro universitário FECAP  
<https://orcid.org/0000-0003-0046-2371>

Gabriel de Aguiar Klein  
[gabrieldeaguiarklein@gmail.com](mailto:gabrieldeaguiarklein@gmail.com)  
Centro universitário FECAP  
<https://orcid.org/0000-0003-2499-0355>

Wilson Toshiro Nakamura  
[wtnakamura@terra.com.br](mailto:wtnakamura@terra.com.br)  
Centro universitário FECAP  
<https://orcid.org/0000-0002-4697-5685>

Juliano Augusto Orsi de Araujo  
[juliano.araujo@ibirapuera.edu.br](mailto:juliano.araujo@ibirapuera.edu.br)  
Centro universitário FECAP  
<https://orcid.org/0000-0001-5970-6671>

## RESUMO

*Compliance* busca padronizar comportamentos esperados e relaciona-se com leis e adesão a regras e a cultura organizacional. Trata também sobre a padronização de valores em uma determinada empresa, associando-se diretamente à área de Recursos Humanos. Neste sentido, investigou-se as práticas de *compliance* na área de recursos humanos e sua relação com a cultura organizacional em *startups* no setor de tecnologia localizadas em São Paulo. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com quatro *startups* do ramo de tecnologia com sede em São Paulo. Esta pesquisa ilustra a prática de jovens empresas, que tendem a ser revolucionárias e inovadoras e ainda trazem uma abordagem diferente das demais empresas. As *startups* que possuem áreas estruturadas de *compliance* destacam a importância da área de recursos humanos para desenvolver as atividades de divulgação das regras, revisão de políticas, construção do código de ética e disseminação de uma cultura de *compliance*.

**Palavras-chave:** *compliance*, cultura-organizacional, *startups*, gestão de riscos

## ABSTRACT

*Compliance aims to standardize expected behaviors and is related to laws and adherence to rules and organizational culture. It also deals with the standardization of values in a given company, directly associating itself with the Human Resources area. In this sense, compliance practices in the area of human resources and their relationship with the organizational culture in startups in the technology sector located in São Paulo were investigated. Semi-structured interviews were conducted with four technology startups based in São Paulo. This research illustrates the practice of young companies, which tend to be revolutionary and innovative and still bring a different approach from other companies. Startups that have structured compliance areas highlight the importance of the human resources area to develop activities to disseminate rules, review policies, build the code of ethics and disseminate a culture of compliance.*

**Key-words:** *compliance, organizational-culture, startups, risk-management.*

## 1. INTRODUÇÃO

*Compliance* ocorre quando um indivíduo aceita a influência de obter uma reação favorável de outra pessoa ou de um grupo (Kelman, 1958). O indivíduo adota o comportamento induzido porque espera reconhecimento, recompensas, ou evitar punições por não conformidade. Edwards e Wolf (2007) esclarecem que *compliance* deve ser explicado em termos simples de ações e comportamentos e é um requisito essencial para o negócio. Inclui conceitos de obediência, observância, governança, receptividade e passividade, além disso, fazer o que deve ser feito, obrigação moral, responsabilidade, bom comportamento e agir eticamente (Edwards; Wolf, 2007; Edwards, 2003).

A cultura organizacional ajuda a estabelecer o que é considerado aceitável ou inaceitável dentro de cada organização, padroniza valores, crenças, molda e orienta o comportamento dos colaboradores, além de apoiar na produtividade e rentabilidade. Gerentes e a alta administração tem o papel de disseminar a cultura dentro das organizações (Martin; Sielh, 1983; Treviño *et al.*, 1998; Hu *et al.*, 2012).

Existe certa carência de pesquisas na área de *compliance*, principalmente relacionando a lacuna entre literatura e prática, e entre *compliance*, ética e a cultura organizacional. (Treviño *et al.*, 1998; Hu *et al.*, 2012; Burdon; Sorour, 2017). Pesquisas sobre *compliance*, de modo geral, abordam a área financeira (Engdahl, 2014; Lin, 2016; Meissner, 2018); a área de saúde (Mckinney; Paulus, 2017); política (Viscusi *et al.*, 2014); ou quando tratam da área de Recursos Humanos, apresentam concentração em comportamento e ética (Weaver; Treviño, 2001; Berenbeim, 2010).

Somado a isto, é notório o crescimento de *startups* no Brasil e no mundo. *Startups* são pequenas empresas que exploram novas oportunidades de negócios, buscando resolver um problema em que a solução não é bem conhecida, e seu mercado é altamente volátil.

Deste modo, o objetivo deste estudo foi de investigar as práticas de *compliance* na área de recursos humanos e sua relação com a cultura organizacional em *startups* no setor de tecnologia localizadas em São Paulo.

Para Shen e Zhu (2011), funcionários que compreendem que a área de Recursos Humanos é sociavelmente responsável tendem a desenvolver identificação com a obrigação moral com a organização. Dailey e Brookmire (2005) completam que os subsistemas de Recursos Humanos se enquadram em *compliance*. Além disso, afirmam que líderes da área

de Recursos Humanos devem criar políticas e conduzir auditorias para que possam garantir total *compliance* nessa área.

Desenvolver regras e políticas dentro de uma companhia e realizar o treinamento adequado para os funcionários nestes conteúdos é uma forma efetiva e eficiente não apenas para atender as expectativas do governo, mas também para sinalizar as intenções de responsabilidade fora da empresa (Weaver; Treviño, 2001).

Esta pesquisa é relevante pois fomenta a discussão relacionada a *compliance*, riscos e a área de Recursos Humanos em *startups*. Segundo Perera, Freitas e Imoniana (2014), com a exigência de assegurar melhores práticas de mercado, cumprimento da legislação local, regulamentos e normas internas e combate à fraude, a atividade de *compliance* é necessária. Este estudo apresenta como implicação prática a contribuição no alinhamento das competências das áreas de Recursos Humanos, Ética e *Compliance*, que, para Berenbeim (2010) se apresenta como fator diferencial em tornar habituais as questões culturais no ambiente organizacional.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O papel de compliance em sua relação com recursos humanos

*Compliance* é o nome utilizado pelas instituições econômicas para definir os empenhos realizados a fim de aderir ao cumprimento de regras estabelecidas por uma autoridade. É a normatização que busca a redução de ameaças à atividade financeira, e a criação de uma cultura empresarial de conduta ética (Edwards; Wolf 2007; Weaver 2014; Gomes; Beltrame; Carvalho, 2015; Rios; Antonieto 2015).

As políticas de *compliance* estão presentes em todas as áreas de uma organização e tem o objetivo de garantir um ambiente de trabalho saudável, sustentável e funcional, em que os empregados tenham comportamentos aceitáveis e conhecimentos para evitar problemas (Amor; Dimiyadi, 2021)

Devido a maior necessidade de conformidade legal nas empresas, foi preciso expandir o escopo da comunicação do departamento de recursos humanos, com a mensagem explícita de que *compliance* deve ter amplo apelo aos valores e aspirações dos funcionários, engajando

e ativando-os, para que então possam ser expressos no ambiente de trabalho (Killingsworth, 2012; Daines; Wootton, 2019).

As ferramentas de *compliance* utilizadas pela área de recursos humanos valorizam os empregados, refletindo assim no aumento da produtividade e diminuição dos passivos trabalhistas.

## 2.2. Cultura Organizacional

Cultura está ligada a noções de cognição social e de sentido contextual. Tem a ver com a maneira que membros de um coletivo organizam a sua experiência (Barley, 1983). Schein (1996) afirma que, para descobrir os elementos básicos de uma cultura, deve-se observar o comportamento por muito tempo ou ir diretamente aos valores e suposições que guiam as percepções e pensamentos de membros de um grupo.

O tema cultura organizacional é estudado desde a década de 80 e é essencial para o bom funcionamento e desenvolvimento das instituições, devendo ser muito bem gerida para que haja uma gestão de qualidade na empresa (Estrada *et al.*, 2019; Arancibia-Morales *et al.*, 2021)

A cultura organizacional pode gerar comprometimento com valores corporativos ou filosofia de gestão, para que os funcionários sintam que estão trabalhando por algo em que acreditam. Além disso, a cultura organizacional funciona como controle organizacional, aprovando ou proibindo informalmente alguns padrões de comportamento (Martin; Siehl, 1983).

Pereira *et al.* (2021) discorrem que a cultura organizacional influencia o desenvolvimento profissional do colaborador através da aprendizagem. Os autores ainda expõem que a organização se desenvolve mais e melhor quando os colaboradores têm conhecimento das estratégias organizacionais e estão envolvidos num ambiente agradável na companhia.

## 2.3. Startups

O termo startup começou a ser usado antes dos anos 90 nos Estados Unidos (Figueira *et al.*, 2017; Oliveira; Zotes, 2018) e tinha diferentes significados. Hoje em dia, o uso do termo

significa novas pequenas empresas que exploram novas oportunidades de negócios, sendo o mercado em que estão inseridas altamente volátil. (Giardino *et al.*, 2014).

As *startups* criadas no início de 2000 tinham a internet como grande aliada, uma vez que, através desta, as empresas anunciavam e testavam seus produtos sem gastar muito e sem grande demanda operacional (Figueira *et al.*, 2017; Oliveira; Zotes, 2018).

As *startups* se destacam pela inovação, soluções digitais, escalabilidade e por assumir riscos ao buscar inovação em seus processos. São empresas que representam um poderoso motor de processos de inovação aberta, e a direção exponencial é delimitada como um objetivo claro dessas organizações (Piñeiro *et al.*, 2017; Spender *et al.*, 2017; Blanck *et al.*, 2019).

#### 2.4. Gestão de riscos

O conceito e função de gestão de riscos empresariais surgiu nos anos 90. Esse gerenciamento é sistemático e estratégico, uma vez que busca avaliar e estimar os riscos que uma organização enfrenta. Nesse momento surge o cargo de Diretor de Riscos (*Chief Risk Office*) nas empresas, e as decisões relacionadas aos riscos corporativos começam a ser tomadas pela alta administração em conjunto com a área de gerenciamento de riscos (Dickinson 2001; Arena; Arnaboldi; Azzone, 2010; Arnold *et al.*, 2012; Dionne, 2013; Oleskovicz; Oliva; Pedroso, 2018).

Uma gestão de riscos eficaz é o alicerce das mais bem sucedidas empresas, uma vez que tem impacto direto no desempenho financeiro. Espera-se, como resultado, um crescimento sustentável, o aumento da receita, da lucratividade e o atingimento de metas e objetivos de longo prazo (Olayinka *et al.*, 2017; Fox, 2018).

Segundo Fadun (2013), gerenciar um negócio bem sucedido implica em minimizar riscos. O tema de gestão de riscos corporativos tem tido grande destaque na mídia e o papel de gestão de riscos corporativos tornou-se mais importante devido às crises financeiras. Com isso, universidades e institutos vêm oferecendo formações nesta área. O interesse no gerenciamento de riscos corporativos teve crescimento contínuo nos últimos anos e um número crescente de organizações implementou ou está considerando implementar programas de risco. (Fox, 2018).

## 2.5. Estudos Correlatos

Berenbein (2010) analisou o relatório “Trabalhando na Interseção de Recursos Humanos, Ética e *Compliance* – a Necessidade de Colaboração”, lançado pela Conferência Geral, em 2009. Esse relatório surgiu de uma pesquisa realizada em 2008, com profissionais de recursos humanos, ética e *compliance* de 214 companhias multinacionais, de entrevistas de estudos de caso nos Estados Unidos e Europa e discussões com executivos sênior na conferência geral de pesquisas em grupo de colaboração entre recursos humanos, ética e *compliance*. O artigo destaca a importância das abordagens que foram usadas para construir uma cultura ética e argumenta que os departamentos que tradicionalmente são responsáveis por políticas e ética devem colaborar com todas as áreas, particularmente apoiando os líderes na tarefa de enraizar uma cultura ética nas operações dos negócios.

Hu *et al.* (2012), usando dados de pesquisa e modelagem de equações estruturais, testaram as hipóteses sobre as relações entre a cultura e a participação da alta liderança, a cultura organizacional e os principais determinantes do *compliance* dos funcionários com a segurança da informação. Concluíram que a participação da alta liderança influencia fortemente a cultura organizacional, que, por sua vez, afeta as atitudes dos funcionários em relação ao controle da percepção comportamental com políticas de segurança da informação. Também refinam as teorias sobre o papel da cultura organizacional na configuração do comportamento de *compliance* dos funcionários.

Através de pesquisas na literatura, Killingsworth (2002) explica os benefícios e efeitos da comunicação baseada em valores para os programas de *compliance*. O autor conclui que a comunicação de valores positivos e a projeção de uma cultura ética, honrada, respeitosa e justa pode afetar diretamente a área de *compliance*.

Burdon e Sorour (2017) analisaram as multas emitidas pelo órgão regulador do Reino Unido e as respostas das empresas sancionadas com o objetivo de responder a seguinte questão: “Como a cultura de *compliance* das instituições financeiras do Reino Unido é moldada pelo ambiente institucional e as mudanças das reivindicações de legitimidade”. Os autores concluíram que há um estado evolutivo de cultura de *compliance*. O isomorfismo coercitivo impactou o setor no período analisado e as empresas infratoras responderam com mensagens de arrependimento e com mudanças estruturais em relação a uma cultura de reclamação promovida pelo órgão regulador.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como pesquisa exploratória, sendo esta caracterizada por: ser realizada em áreas que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Vergara, 1998); trazer grandes informações sobre o tema que será abordado; ajudar na delimitação e na definição de objetivos (Ciribelli, 2003); proporcionar familiaridade com o problema estudado; e construir hipóteses (Gil, 2022).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade. A amostra é composta por quatro empresas *startups* do segmento de tecnologia, as quais são apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1: Amostra

Nome	Segmento	Ano de Fundação	Idade dos fundadores	Estado	Cargo	Tempo de empresa	Idade
<b>Empresa A</b>	Tecnologia em RH	2015	Média de 37 anos	São Paulo	Sócio – Diretor Financeiro Administrativo	4 anos e meio	33
<b>Empresa B</b>	Tecnologia em mensageria	2017	Média de 40 anos	São Paulo	Especialista de compliance	3 meses	34
<b>Empresa C</b>	Tecnologia em RH	2017	Média de 40 anos	São Paulo	Sócio	3 anos	42
<b>Empresa D</b>	Instituição financeira em tecnologia	2014	Média de 50 anos	São Paulo	Gerente de compliance	4 anos e meio	34

Fonte: Dados da pesquisa

Para as entrevistas foi elaborado um roteiro semiestruturado. Segundo Flick (2013), o objetivo da pesquisa semiestruturada é obter a visão de cada entrevistado sobre o tema pesquisado. Em contraste com o questionário, não são apresentadas possíveis respostas, proporcionando um diálogo entre entrevistador e entrevistado.

Para a coleta de dados foram agendadas entrevistas através de contatos por e-mail e telefone, e as entrevistas foram realizadas presencialmente. Foram elaboradas 25 questões, listadas no Quadro 2. As entrevistas tiveram em média duração de 40 minutos e foram gravadas para que pudessem ser transcritas posteriormente. Em seguida, os dados coletados foram comparados e analisados.

Quadro 2: Consolidação com referencial teórico

Tema	Assunto	Autor	Pergunta
<i>Compliance</i>	Investimento em <i>compliance</i>	Treviño <i>et al.</i> (1999); Weaver e Treviño (2001)	Existe uma área dedicada a <i>compliance</i> ? Caso não, qual é a área que absorve as atividades relacionadas a <i>compliance</i> ?
<i>Compliance</i>	Conceito de <i>compliance</i>	Edwards e Wolf (2007); Weaver (2014)	Como a empresa define <i>compliance</i> ?
<i>Compliance</i>	Investimento em <i>compliance</i>	Treviño <i>et al.</i> (1999); Weaver e Treviño (2001)	Existe orçamento destinado a área de <i>compliance</i> ?
<i>Compliance</i>	Adesão de regras e regulamentos	Edwards e Wolf (2007); Weaver (2014)	Como a empresa incentiva a aderência ao <i>compliance</i> ?
<i>Compliance</i>	Administração de programas de <i>compliance</i> e ética	Weaver e Treviño (2001)	Qual é o papel da área de recursos humanos nos programas de <i>compliance</i> ?
<i>Compliance</i>	Percepção dos funcionários da área de Recursos Humanos	Shen e Zhu (2011)	Qual é a percepção que os funcionários têm sobre o papel da área de Recursos Humanos na manutenção do <i>compliance</i> ?
<i>Compliance</i>	Desenvolvimento de políticas	Weaver e Treviño (2001)	Existem políticas na área Recursos Humanos?
<i>Compliance</i>	Adesão a regras e regulamentos	Edwards e Wolf (2007); Weaver (2014)	Existe código de conduta e ética?
<i>Compliance</i>	Comunicação interna abordando <i>compliance</i>	Killingsworth (2012)	Qual é a forma de divulgação das políticas ou regulamentos de Recursos Humanos? Todos os funcionários têm acesso ao material?
<i>Compliance</i>	Comunicação interna abordando <i>compliance</i>	Killingsworth (2012)	Qual é a frequência de revisão das políticas e regulamentos?
<i>Compliance</i>	Treinamentos em <i>compliance</i>	Weaver e Treviño (2001)	Existe programa de treinamentos estruturado sobre <i>compliance</i> para todos os funcionários? Se sim, como é feito e qual a frequência?
<i>Compliance</i>	<i>Compliance</i> e auditoria na área de recursos humanos	Dailey e Brookmire (2005)	São feitas auditorias periódicas na área de Recursos Humanos? Quais áreas?
Cultura organizacional	Comprometimento com valores	Martin e Siehl (1983)	Quais são os valores da companhia?
Cultura organizacional	Alinhamento entre <i>compliance</i> e cultura organizacional	Berenbeim (2010)	Existe alinhamento entre cultura organizacional e a área de <i>compliance</i> ?
Cultura Organizacional	Disseminação na cultura organizacional	Martin e Siehl (1983); Treviño <i>et al.</i> (1998); Hu <i>et al.</i> (2012)	Quem é responsável por disseminar a cultura organizacional na empresa?
Cultura organizacional	Relação de cultura organizacional e estratégia	Barley (1983); Martin e Siehl (1983)	Como a cultura organizacional alavanca a missão, visão e os valores da empresa?
Gestão de riscos	Implementação da área de gestão de riscos	Fox (2018)	Há programa de gestão de riscos desenvolvido na empresa?

Gestão de riscos	Tomada de decisão em relação a riscos	Dionne (2013)	Qual área e cargo é responsável pela gestão e tomada de decisão em relacionada a risco?
Gestão de riscos	Avaliação e estimativas de risco	Dickinson (2001); Arena, Arnaboldi e Azzone (2010); Arnold <i>et al.</i> (2012); Dionne (2013); Fadun (2013); Oleskovicz, Oliva e Pedroso (2018)	Como é feito o mapeamento e a avaliação de risco?
Gestão de riscos	Avaliação e estimativas de risco	Olayinka <i>et al.</i> (2017); Fox (2018)	Quais são os ganhos que os riscos assumidos na área de recursos humanos trazem para o negócio?
Gestão de riscos	Relação de gestão de riscos e estratégia	Fadun (2013); Olayinka <i>et al.</i> (2017); Fox (2018)	Como a cultura organizacional interfere nos riscos assumidos na área de recursos humanos?
<i>Startup</i>	Relação entre geração e apetite por risco	Ouimet e Zarutskie (2014)	Qual é a média de idade dos funcionários? Como a idade dos funcionários interfere nos riscos assumidos pela empresa?
<i>Startup</i>	Relação entre geração e apetite por risco	Piñeiro <i>et al.</i> (2017); Spender <i>et al.</i> (2017)	Como os riscos tomados interferem na relação entre funcionário e empresa?
<i>Startup</i>	Relação entre geração e apetite por risco	Ouimet e Zarutskie (2014)	O fato de a empresa ser uma <i>startup</i> interfere na forma como os funcionários lidam com os programas de <i>compliance</i> ?
<i>Startup</i>	Aprendizagem por tentativa e erro	Sommer, Loch e Dong (2009)	Quando um risco foi assumido e o resultado não foi o esperado, houve um plano de ação estruturado para melhorias?

Fonte: Elaborado pelos autores

A técnica de análise utilizada foi a grade mista, em que, segundo Vergara (2012), definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, mas permite adições posteriores de categorias surgidas durante o processo de análise. Em seguida é verificada a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias, e, mesmo após finalizadas, um rearranjo pode ser considerado.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Foram convidadas sete empresas *startups* da área de tecnologia, das quais quatro aceitaram participar da pesquisa. Entre os entrevistados, dois eram os sócios fundadores das empresas e os outros dois respondiam pela área de *compliance*.

Com relação às empresas terem uma área dedicada a *compliance*, as empresas A e C dizem não ter, e os sócios são responsáveis por controlarem informalmente os assuntos relativos a *compliance*. As empresas B e D tem uma área dedicada, sendo que a empresa B

recém criou o departamento. Em contrapartida, no momento em que se questiona a existência de orçamento específico para a área de *compliance*, apenas a empresa D afirmou ter.

Treviño *et al.* (1999) e Weaver e Treviño (2001) afirmam que, durante os anos 90, muitas das grandes organizações investiram milhões de dólares na criação de programas e áreas dedicadas para gerenciar ética e *compliance*. Nestas *startups* observou-se que não há uma estrutura consolidada e tampouco grandes investimentos na área.

Foi questionado qual é a definição de *compliance* para cada empresa. Para a empresa A, está explícito o conceito de transparência. Já as empresas B, C e D apresentaram definições alinhadas com o que apresentam Edwards e Wolf (2007) e Weaver (2004), quando afirmaram a importância de estar em conformidade com regras, leis, políticas e normas.

Quando questionadas sobre como a empresa incentiva a aderência ao *compliance*, as empresas A, C e D ressaltam a importância da participação da alta administração no incentivo a esta aderência, e também a cultura do exemplo, na qual os sócios dão o exemplo do comportamento a ser seguido. Nas entrevistas, os entrevistados deram grande ênfase na importância da visão da alta administração sobre o tema. Apenas a empresa B que a importância do *compliance* estaria ligada de forma direta aos treinamentos dos funcionários.

Quando questionados sobre o papel da área de Recursos Humanos nos programas de *compliance*, as empresas B e D, que já haviam sinalizado que possuem a área de *compliance* em sua estrutura organizacional, ressaltaram a importância do apoio da área de Recursos Humanos, sobretudo nas atividades relacionadas à divulgação das regras, revisão de políticas, construção do código de ética e disseminação de uma cultura de *compliance*. As empresas A e C não conseguiram apresentar de forma estruturada a relação entre a área de recursos humanos e *compliance*.

Para Weaver e Treviño (2001), as funções tradicionais de recursos humanos são importantes no que diz respeito a valores, orientações de *compliance* e programas de ética. No entanto, a área de recursos humanos também pode desempenhar papéis importantes na administração de programas de ética, uma vez que é mais provável que profissionais de recursos humanos sejam mais sensíveis às questões de justiça, importantes em programas de ética e *compliance*.

Em relação à existência de políticas organizacionais claras, código de ética e conduta e treinamentos em *compliance*, as respostas são apresentadas no Quadro 3:

Quadro 3: Políticas, código de ética e treinamentos em *compliance*

	Políticas organizacionais	Código de Ética e Conduta	Treinamentos em <i>Compliance</i>
Empresa A	✓		
Empresa B	✓	✓	✓
Empresa C			
Empresa D	✓	✓	✓

Fonte: Dados da pesquisa

Edwards e Wolf (2007) e Weaver (2014) dizem que, em termos gerais, *compliance* é a adesão a regras e regulamentos estabelecidos por uma autoridade. Complementando, Killingsworth (2012) afirma que papel da área de *compliance* é de comunicar políticas e procedimentos. Materiais de *compliance* tem o objetivo de definir limites claros de comportamento aceitável para que os funcionários de uma empresa tenham o conhecimento básico do que precisam saber para evitar problemas. Contudo, nem todas as empresas conseguiram apresenta de forma clara processos e estruturas que garantam estas atividades.

Sobre a divulgação das Políticas e Regulamentos Internos, as empresas A, B e D informaram que são apresentados no momento da admissão dos funcionários. Estes devem dar ciência nos documentos antes de iniciarem suas atividades na empresa. Contudo, os entrevistaram também indicaram que tal atividade parece não ser suficiente.

Em relação à frequência de revisão das políticas e regras, a empresa A ainda não adotou periodicidade. As empresas B e D afirmaram que a revisão ocorre de forma anual, e os exemplos apresentados estavam relacionados a mudanças de alguma lei ou norma contábil.

Com relação às auditorias periódicas na área de Recursos Humanos, as empresas A e C ainda não possuem programa de auditorias estruturadas. Por outro lado, as empresas B e D possuem o programa de auditoria estruturado e os processos auditados em Recursos Humanos são: folha de pagamento, recrutamento e seleção e treinamentos.

Dailey e Brookmire (2005) afirmam que líderes da área de Recursos Humanos devem criar políticas e conduzir auditorias para que possam garantir total *compliance* nessa área.

Todos os entrevistados ressaltaram a importância do alinhamento entre a cultura organizacional e a área de *compliance*. Mesmo as empresas A e C, que não possuem áreas estruturadas de *compliance*, já buscam através da cultura do exemplo disseminar os comportamentos esperados de *compliance*.

Berenbeim (2010) reforça a importância de se aprimorar a colaboração entre as áreas de Recursos Humanos, Ética e *Compliance*. Segundo os autores, as áreas devem alinhar demandas e a cultura organizacional.

Quando as empresas foram questionadas sobre quem é responsável por disseminar a cultura organizacional na empresa, as respostas se deram de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4: área responsável pela disseminação de cultura

	Recursos Humanos	Alta Direção
Empresa A		✓
Empresa B	✓	
Empresa C		✓
Empresa D	✓	✓

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas reforçam a ideia de que a preocupação com o *compliance* está intimamente ligada à alta administração (Martin; Siehl, 1983; Treviño *et al.*, 1998; HU *et al.*, 2012).

Quando as empresas foram questionadas sobre os seus valores, as empresas A e B apresentaram valores que estão relacionados com *compliance*, como ética e transparência. Apesar de não possuírem departamentos estruturados, como na empresa A, há valores que são importantes para a aplicação do *compliance* disseminados na empresa.

Para Martin e Siehl (1983), no contexto organizacional, a cultura pode gerar comprometimento com valores corporativos ou filosofia de gestão, para que os funcionários sintam que estão trabalhando por algo em que acreditam. Além disso, a cultura organizacional funciona como controle organizacional, aprovando ou proibindo informalmente alguns padrões de comportamento.

Em relação a como a cultura organizacional alavanca a missão, visão e valores da empresa, as quatro empresas entrevistadas foram unânimes em relatar que é essencial que a cultura organizacional apoie a missão, visão e valores, o que é certamente responsável pelos resultados positivos da empresa.

Tais declarações corroboram a afirmação que a cultura de uma empresa pode ser uma fonte sustentável de vantagem competitiva se for valiosa, rara e imperfeitamente imitável (Barley, 1983), estando associada à maior produtividade e lucratividade (Martin; Siehl, 1983).

Foram feitas questões sobre a gestão de riscos nas empresas. As respostas se deram de acordo com o Quadro 5:

Quadro 5: Comparação de gestão de riscos

	Há programa de gestão de riscos?	Cargo e área responsável pela tomada de decisão	Como é feito o mapeamento de risco
Empresa A	Não	Diretor financeiro, área financeira	São mapeados informalmente os riscos trabalhistas, contratos e prestação de serviços.
Empresa B	Não	Não tem	Não há mapeamento.
Empresa C	Não	Sócios	Não há mapeamento.
Empresa D	Sim	Gerente de riscos, área de gestão de riscos	Foi contratada uma consultoria para elaborar a matriz de riscos, e a partir deste mapeamento são feitos planos de auditoria e mapeamento de processos e políticas .

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado do quadro acima refuta o conceito de que o interesse no gerenciamento de riscos corporativos teve crescimento contínuo nos últimos anos e um número crescente de organizações implementou ou está considerando implementar programas de risco (Fox 2018). Nas empresas *startups* não há uma área estruturada para o gerenciamento de riscos, tampouco um mapeamento formal.

Quando questionadas sobre quais são os ganhos que os riscos assumidos na área de Recursos Humanos trazem para o negócio e como a cultura organizacional interfere nos riscos assumidos, apenas a empresa D diz ser aversa a riscos. As empresas A, B e C afirmam que os riscos assumidos trazem economia e relacionam com o senso de dono e a flexibilidade trazida pela cultura organizacional ao funcionário. Ressaltam que o perfil dos funcionários que trabalham em empresas *startups* são diferentes de funcionários que trabalham em empresas tradicionais, e que se sentem confortáveis contratando esses profissionais, uma vez que concordam com os riscos assumidos. Outrossim, indicam ainda que esses pontos trazem de fato agilidade e ganhos para o negócio.

Uma gestão de riscos eficaz é o alicerce das mais bem sucedidas empresas, uma vez que tem impacto direto no desempenho financeiro. Espera-se como resultado um crescimento sustentável, o aumento da receita, lucratividade e o atingimento de metas e objetivos de longo prazo (Olayinka *et al.*, 2017; Fox, 2018).

Questionou-se a idade média entre os funcionários e como isso interfere nos riscos assumidos pela empresa. As empresas A, B e D responderam que a idade média de seus funcionários é entre 24 e 26 anos, enquanto a empresa C afirma que a idade média de seus funcionários é de 36 anos. As empresas A e B relatam que a idade tem relação direta com os riscos assumidos, visto que pessoas mais jovens são mais suscetíveis a riscos. Em contrapartida, a empresa C diz não assumir riscos com os funcionários jovens por acreditar que não tem maturidade para lidar com flexibilidade, como exemplo. Em contraste a isso, a empresa D alega que a idade não tem interferência alguma em relação a riscos.

Para Ouimet e Zarutskie (2014), as empresas *startup* geralmente são dirigidas e compostas por pessoas muito jovens, as quais são mais suscetíveis ao risco.

Ao interrogar as empresas se os riscos assumidos interferem na relação entre o funcionário e a empresas, as empresas B e C alegam que a relação é verdadeira. A empresa B ressalta que a entrega de resultados é alavancada, enquanto a empresa C enfatiza a relação de confiança que é estabelecida entre as partes. Entretanto, a empresa D apresenta postura mais rígida nas matérias de *compliance* e gestão de riscos, mas concorda que de certa forma, essa postura frustra seus funcionários.

Empresas *startups* carregam consigo o imenso potencial de mudar o destino de toda uma economia com base na competitividade, como empresas que se destacam por assumir riscos ao buscar inovação em seus processos. São empresas que representam um poderoso motor de processos de inovação aberta. A direção exponencial é delimitada como um objetivo claro dessas organizações (Piñeiro *et al.*, 2017; Spender *et al.*, 2017).

Quando questionadas se o fato de a empresa ser *startup* interfere na forma de como os funcionários lidam com os programas de *compliance*, todas as empresas foram unânimes em responder sim, uma vez que a visão que a maioria das pessoas tem de empresas *startups* é diretamente relacionada com flexibilidade e agilidade. Com isso, *compliance* tem uma abordagem antagônica.

Quando questionadas sobre planos de ação relacionados aos momentos em que riscos foram assumidos e o resultado não foi o esperado, as empresas A e C relatam não ter passado por este problema até o momento, em relação aos riscos assumidos.

Segundo Sommer, Loch e Dong (2009), *startups* inovadoras, muitas vezes, além de tomar riscos, também enfrentam incertezas imprevisíveis (eventos que não são possíveis

prever desde o início) combinadas com complexidades (várias influências diferentes, possivelmente interativas).

## 5. CONCLUSÃO

Neste estudo investigamos as práticas de *compliance* na área de recursos humanos e sua relação com a cultura organizacional em empresas startups no setor de tecnologia.

O objetivo desta pesquisa foi de investigar as práticas de *compliance* na área de recursos humanos e sua relação com a cultura organizacional em startups no setor de tecnologia localizadas em São Paulo.

As *startups* têm conhecimento de que o *compliance* é uma área relevante para o bom funcionamento das suas atividades. Entretanto, não são todas que possuem uma área dedicada para tal, assim como não foi identificado orçamento específico para a área. Em alguns casos, a área de Recursos Humanos assume o papel de *compliance*.

As *startups* tendem a ser mais flexíveis, proporcionando ao funcionário liberdade, autonomia e autogestão. Entretanto, isso pode ser um problema, devido à estrutura reduzida analisando o cumprimento das normas, leis e regras a que a empresa precisa se submeter.

As *startups* chegam a adotar valores de *compliance* como ética e transparência na sua cultura organizacional. Entendem que a cultura organizacional deve apoiar a missão, visão e valores, sendo altamente responsável pelos resultados positivos da empresa.

As *startups*, de modo geral, possuem um grande espaço para desenvolvimento das áreas de gestão de riscos. De modo geral as preocupações com os riscos se concentram em riscos trabalhistas, contratos e prestação de serviços.

Em alguns momentos, as entrevistas transpareceram uma sensação de que o *compliance* nas *startups* poderia atrapalhar o modelo de gestão flexível e ágil que as startups precisam adotar. Porém, sabem que, com o crescimento da empresa, as práticas de *compliance* deverão ser adotadas com mais firmeza.

Para a literatura, esta pesquisa contribui identificando pontos de conexão entre a forma como a cultura das *startups* e a área de *compliance* se relacionam, assim como algumas limitações na gestão de *compliance* em *startups*.

Como contribuição gerencial, esta pesquisa permite que os gestores de *startups* reflitam sobre as práticas de *compliance* e seus desdobramentos na gestão, como por exemplo

a necessidade de se criar um orçamento para garantir sua correta aplicação ou a responsabilidade dentro da estrutura por implementar e gerir os processos de *compliance*. Da mesma forma, permite que os gestores de *startups* reflitam sobre suas práticas de gestão de pessoas e como essas práticas, em conjunto com a cultura organizacional, afetam a *startup* e os demais resultados da empresa.

A limitação deste estudo está relacionada à amostra. Contudo, para este estudo em específico, a profundidade das respostas era mais relevante do que um conjunto maior de respondentes. Sugere-se que as próximas pesquisas abordem empresas *startups* com o mesmo nível de maturidade e fundação, além de investigar sobre o impacto que a cultura organizacional que estas promovem tem na carreira e na vida de cada funcionário. Ademais, pesquisas sobre como temas como *compliance* podem ser revistas e aderidas pela nova geração, bem como a forma como empresas mais tradicionais podem aprender com a inovação trazida pelas *startups* em relação a políticas, procedimentos e tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

- AMOR, R.; DIMYADI, J. The promise of automated compliance checking. **Developments in the built environment**, v. 5, p. 100039, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2020.100039>
- ARANCIBIA-MORALES, D. A.; SILVA-JIMÉNEZ, D.; CORTÉS-TELLO, F. A.; MÉNDEZ-CELIS, P. B. A. Metodologías utilizadas en Clima y Cultura Organizacional en Instituciones de Salud: Una Revisión Sistemática. **Revista Salud y Administración**, v. 8, n. 2, p. 57-66, 2021.
- ARENA, M.; ARNABOLDI, M.; AZZONE, G. The organizational dynamics of enterprise risk management. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 7, p. 659-675, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>
- ARNOLD, V.; BENFORD, T.; HAMPTON, C.; SUTTON, S. G. Enterprise risk management as a strategic governance mechanism in B2B-enabled transnational supply chains. **Journal of Information Systems**, v. 26, n. 1, p. 51-76, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.2308/isys-10253>
- BARLEY, S. P. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 393-413, 1983. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392249>
- BERENBEIM, R. E. Utilizing HR and Ethics and Compliance Collaboration to Promote an Ethical Culture. **Employment Relations**, v. 37, n. 1, p. 17-26, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1002/ert.20281>

BLANCK, H. L.; CÂNDIDO, G. D. S.; ALVES, J. B. M.; SOUZA, J. A.; SOUZA, M. V. Incentivos públicos ao empreendedorismo inovador por meio de programas de aceleração para Startups: InovAtiva Brasil. *In: ANAIS DO CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO*, 10., 2021. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2019.

BURDON, W. M.; SOROUR M. K. Institutional Theory and Evolution of ‘a legitimate’ compliance culture: The Case of the UK Financial Service Sector. **Journal of Business Ethics**, v. 162, p. 47-80, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3981-4>

CIRIBELLI, M. C. Como elaborar uma dissertação de mestrado através de pesquisa científica. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

DAILEY, P. R.; BROOKMIRE, D. A. Corporate performance strategies Back to our future: Challenging new compliance and leadership accountabilities for human resources, courtesy of Sarbanes-Oxley. **Human Resources Planning**, v. 28, n. 3, p. 38-44, 2005.

DAINES, K. M.; WOOTTON, D. How do HR Professionals Negotiate Organisational Legal Compliance and Strategic Decision Making in Britain?. **Journal of Management and Economic Studies**, v. 1, n. 4, p. 1-19, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.26677/TR1010.2019.114>

DICKINSON, G. Enterprise risk management: Its origin and conceptual foundation. **The Geneva Pages on Risk and Insurance**, v. 26, n. 3, p. 360–366, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0440.00121>

DIONNE, G. **Risk management: history, definition, and critique.** **Risk Management & Insurance Review**, v. 16, n. 2, p. 147-166, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/rmir.12016>

EDWARDS, J. Individual and corporate compliance competence: An ethical approach. **Journal of Financial Regulation and Compliance**, v. 11, n. 3, p. 225-235, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/13581980310810534>

EDWARDS, J.; WOLF, S. Ethical and Compliance-Competence Evaluation: a key element of sound corporate governance. **An International Review**, v. 15, n. 2, p. 359-369, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00566.x>

ENGDAHL, O. Ensuring regulatory **compliance** in banking and **finance** through effective controls: The principle of duality in the segregation of duties. **Regulation & Governance**, v. 8, p. 332-349, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/rego.12027>

ESTRADA, F. R. S., APOLINARIO, M. V., MORA, M. S., & BORBOR, J. M. L. Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad: Estado del arte. **Ciencia Digital**, v. 3, n. 1, p. 239-256, 2019. DOI: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.286>

FADUN, O. Risk management and risk management failure: Lessons for business enterprise. **International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences**, v. 2, n. 2, p. 225-241, 2013.

FIGUEIRA, K. K.; HÖRBE T. A. N.; VARGAS, K. F. S.; MACHADO E. C.; MOURA G. L. Startups: Estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, p. 56-71, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5902/19834659.24965>

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

FOX, C. J. **Risk management** lessons from the financial crisis: a textual analysis of the financial crisis inquiry commission's report. *Journal of Business Strategies*, v. 35, n. 1, p. 71-97, 2018. DOI: <https://doi.org/10.54155/jbs.35.1.71-97>

GIARDINO, C.; UNTERKALMSTEINER, M.; PATERNOSTER, N.; GORSCHKE, T.; ABRAHAMSSON, P. What do we know about software development in startups? *IEEE Software*, v.35, n. 5, p. 28-32, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1109/MS.2014.129>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

GOMES, R. M.; BELTRAME, P. A.; CARVALHO, J. V. L. Compliance Empresarial: Novas Implicações do Dever de Diligência. In CASTRO, L. F. M. (Coord.). **Mercado Financeiro & de Capitais**: tributação e regulação. São Paulo: Quartier Latin, 2015. p. 531-557.

HU, Q.; DINEV, T.; HART, P.; COOKE, D. Managing employee compliance with information security policies: the critical role of top management and organizational culture. *Decision Sciences*, v. 43 n. 4, p. 616-659, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00361.x>

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization three process of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, v. 2, n. 1, p. 51-60, 1958.

KILLINGSWORTH, S. Modeling the message: communicating compliance through organizational values and culture. *Georgetown Journal of Legal Ethics*, v. 25, n. 4, p. 961-987, 2012.

LIN, T. C. W. Compliance, technology and modern finance. *Brooklyn Journal of Corporate, Financial & Commercial Law*, v. 11, p.159-182, 2016.

MARTIN, J.; SIEHL C. Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *American Management Associations*, v. 12, n. 2, p 52-64, 1983. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)

MCKINNEY, G.; PAULUS, R. A. The critical importance of leadership in enabling and supporting real **compliance** in a multi-layered **health** system: as organizations grow larger and more complex, ensuring **compliance** is a shared value can be daunting, but totally achievable. *Journal of Health Care Compliance*, v. 19, p. 45-56, 2017.

MEISSNER, M. H. Accountability of compliance management for compliance failures in a credit institution. *Journal of Financial Crime*, v. 25, n. 1, p. 131-139, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2016-0074>

OLAYINKA, E.; EMOAREHI, E. JONAH; A.; AME, J. Enterprise risk management and financial performance: evidence from emerging market. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, v. 4, n. 9, p. 937-952, 2017. DOI: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23832126.2017.4.9.4.1>

OLESKOVICZ, M.; OLIVA, F. L.; PEDROSO, M. C. **Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, v. 17, n. 2, p. 18-31, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v17i2.2513>

OLIVEIRA, F. B.; ZOTES, L. P. Valuation methodologies for business startups: a bibliographical study and survey. *Brazilian Journal of Operations*

& *Production Management*, v. 15, n. 1, p. 96-111, 2018. DOI: <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2018.v15.n1.a9>

OUIMET, P.; ZARUTSKIE, R. Who works for startups? The relation between firm age, employee age and growth. *Journal of Financial Economics*, v. 112, n. 3, p. 386-407, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.03.003>

PEREIRA, G.; AIDAR, S.; LOPES, V.; ROSALEM, N.; ROSALEM, V. Cultura Organizacional e Aprendizagem: uma Revisão Integrativa. *Enciclopédia Biosfera*, v. 18, n. 36, p. 129-143, 2021.

PERERA, L. C. J; FREITAS, E. C.; IMONIANA, J. O. Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. *UFSC Florianópolis*, v. 11, n. 23, p. 03-30, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2014v11n23p3>

PIÑEIRO, F. S.; OLIVEIRA, J. M.; CRUZ, A. C.; PATIAS T. Z. Business models on startups: a multicase study. *Revista de Administração da UFSM*, v. 10, n. 5, p. 792-807, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465929161>

RIOS, R. S.; ANTONIETTO, C. Criminal Compliance: prevenção e minimização de riscos na gestão da atividade empresarial. *Revista brasileira de ciências criminais*, n. 114, p. 341-376, 2015.

SCHEIN, E. H. Three cultures of management: a key to organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

SHEN, J.; ZHU, C. J. Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 15, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>

SOMMER, S. C.; LOCH, C. H.; DONG, J. Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: an empirical study. *Organization Science*, v. 20, n. 1, p. 118-133, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0369>

SPENDER, J.C. CORVELLO, V. GRIMALDI, M. RIPPA, P. Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, v. 20, n. 1, p. 4-30, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>

TREVIÑO, L. K.; BUTTERFIELD, K. D.; MCCABE D. L. The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, v. 8, n. 3, p. 447-476, 1998. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857431>

TREVIÑO, L. K.; WEAVER, G. R.; GIBSON, D. G.; TOFFLER, B. L. Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review* v. 41, n. 2, p. 131-151, 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165990>

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa de administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

VISCUSI, G.; SPAHIU, B.; MAURINO, A.; BATINI, C. **Compliance** with open **government** data policies: an empirical assessment of Italian local public administrations. *Information Polity*, v. 19, n. 3, p. 263-275, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.3233/IP-140338>

WEAVER, G. R.; TREVIÑO, L. K. The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness perspective. **Human Resources Management Review**, v. 11, n. 1/2, p. 113-134, 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00043-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00043-7)

WEAVER, R. K. Compliance regimes and barriers to behavioral change. **Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions**, v. 27, n. 2, p. 243-265, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12032>