XXVI CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO LUÍS – MA

DIREITO EMPRESARIAL

ADALBERTO SIMÃO FILHO

FREDERICO DE ANDRADE GABRICH

Copyright © 2017 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Ingo Wolfgang Sarlet – PUC - RS
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim – UCAM
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Maria dos Remédios Fontes Silva – UFRN
Vice-presidente Norte/Centro - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes – IDP
Secretário Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba – UFSC
Secretário Adjunto - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

Representante Discente – Doutoranda Vivian de Almeida Gregori Torres – USP

Conselho Fiscal:
Prof. Msc. Caio Augusto Souza Lara – ESDH
Prof. Dr. José Querino Tavares Neto – UFG/PUC PR
Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini Sanches – UNINOVE
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS (suplente)
Prof. Dr. Fernando Antonio de Carvalho Dantas – UFG (suplente)

Secretarias:
Relações Institucionais – Ministro José Barroso Filho – IDP
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho – UPF
Educação Jurídica – Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues – IMED/ABEDi
Eventos – Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta – FUMEC
Prof. Dr. Jose Luiz Quadros de Magalhaes – UFMG
Profa. Dra. Monica Herman Salem Caggiano – USP
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – UNICURITIBA
Comunicação – Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro – UNOESC

D597

Direito empresarial [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Frederico de Andrade Gabrich; Adalberto Simão Filho.– Florianópolis: CONPEDI, 2017.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-5505-520-1
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Direito, Democracia e Instituições do Sistema de Justiça

1.Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Sociedade. 3. Gestão. 4. Administração. XXVI Congresso Nacional do CONPEDI (26 : 2017 : São Luís/MA, Brasil).

CDU: 34

Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito
Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

Universidade Federal do Maranhão - UFMA
São Luís – Maranhão - Brasil
www.portais.ufma.br/PortalUfma/index.jsf

XXVI CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO LUÍS – MA

DIREITO EMPRESARIAL

Apresentação

Realizou-se em São Luís - MA, entre os dias 15 a 17 de novembro de 2017, o XXVI Congresso Nacional do Conpedi, com o tema Direito, Democracia e Instituições do Sistema de Justiça.

Com a participação ativa de professores, pesquisadores, mestrandos e doutorandos de todo o país, o evento contribuiu significativa e democraticamente para a exposição de ideias, para o desenvolvimento de debates acadêmicos e para a apresentação dos resultados das pesquisas realizadas atualmente pelos Programas de Pós-Graduação em Direito do Brasil.

Os artigos científicos apresentados especificamente ao Grupo de Trabalho de Direito Empresarial durante o XXVI Congresso Nacional do Conpedi, demonstraram não apenas o comprometimento dos pesquisadores brasileiros com o desenvolvimento do pensamento jurídico estratégico nas empresas, como também com o fortalecimento dos estudos voltados tanto para a estruturação de objetivos empresariais, quanto para a solução de problemas jurídico-empresariais reais e controvertidos.

Nesse sentido, em uma perspectiva disciplinar, interdisciplinar e pluridisciplinar, própria dos tempos atuais, foram apresentados e/ou debatidos no âmbito do GT de Direito Empresarial, temas absolutamente relevantes para o desenvolvimento do Direito no Brasil, tais como: (In) existência de responsabilidade sucessória por débitos tributários na recuperação judicial da empresa em crise; a exigência da certidão negativa de débitos tributários na concessão da recuperação judicial como afronta ao princípio da preservação da empresa; a função social da empresa como elemento de fundamental importância para possibilitar a ressocialização do egresso; a função social e a boa-fé objetiva aplicados ao direito empresarial; a lei 13.429 /2017 aplicada à manutenção da atividade empresarial; apontamentos ao consórcio no direito societário brasileiro; aval e outorga conjugal: análise da interpretação do artigo 1.647 do código civil pela doutrina e jurisprudência; classificação da pessoa jurídica societária como empresarial ou simples em face de seu objeto: a difícil relação entre o exercício de atividade profissional intelectual e a prestação de serviços; colaboração empresarial para comercialização de software à luz da lei de representação comercial: uma análise de caso; compliance e direito empresarial penal; contrato de underwriting; crédito fiscal na recuperação judicial: análise das alterações trazidas pela lei n. 13.043/14; declaraçoes cambiais em títulos eletrônicos: limites técnicos; efetividade e praticabilidade ao compliance

com o emprego do método 70:20:10 nas organizações; o acordo de credores na assembleia geral de credores da recuperação judicial à luz do princípio da autonomia dos credores; o administrador judicial na falência e na recuperação de sociedades empresárias no brasil; o direito empresarial: seus efeitos econômicos e o relatório doing business; o planejamento tributário e sua (in)questionável legalidade: do campo da licitude ao abuso de direito; regulação estatal das relações entre a administração e empresas privadas: considerações sobre a lei 12.846/13 e compliance; responsabilidade social das empresas e sua relevância para a evolução social na perspectiva da realidade brasileira.

Espera-se que a publicação dos artigos apresentados durante o evento possa contribuir ainda mais para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa do Direito Empresarial no país, mas também para o fortalecimento ainda maior da base de dados disponível para o trabalho acadêmico de professores, alunos e pesquisadores do Direito.

Prof. Dr. Frederico de Andrade Gabrich - Fumec

Prof. Dr. Adalberto Simão Filho - FMU/Unaerp

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 7.3 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

EFETIVIDADE E PRATICABILIDADE AO COMPLIANCE COM O EMPREGO DO MÉTODO 70:20:10 NAS ORGANIZAÇÕES

EFFECTIVENESS AND PRACTICABILITY OF COMPLIANCE WITH THE 70:20: 10 METHOD IN ORGANIZATIONS

Juliana De Paula Tocafundo Prado

Resumo

A pesquisa abordará, a partir do método científico dedutivo, com fulcro nos referenciais teóricos estabelecidos pela Lei 12.846/2013 e pelo método 70:20:10, como o programa de integridade – compliance – poderá, de fato, ser empreendido pelos profissionais nas empresas. Estabelecerá resposta para o problema da inserção de modo efetivo da cultura anticorrupção, ao examinar a adequação do referido método de aprendizagem como instrumento viável a oportunizar a implantação da cultura organizacional de valorização da ética, de maneira a torná-la enraizada na rotina empresarial e assimilada contínua e concretamente pelos profissionais que irão executar a cultura ética.

Palavras-chave: Compliance, Método de aprendizagem 702010, Lei anticorrupção, Educação informal nas empresas, Cultura ética

Abstract/Resumen/Résumé

The research will approach, based on the deductive scientific method, with fulcrum in the theoretical references established by Law 12.846 / 2013 and by the method 70:20:10, as the compliance integrity program may, in fact, be undertaken by professionals in companies. It will answer the problem of effectively inserting the anti-corruption culture by examining the appropriateness of this learning method as a viable tool to opportunize the implementation of the organizational culture of valuing ethics, so as to make it rooted in the business routine and assimilated Continuously and concretely by the professionals who will execute the ethical culture.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Compliance, Learning method 70:20:10, Anti-corruption law, Informal education in companies, Ethical culture

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Econômica delineou os fundamentos do Estado Democrático de Direito, dentre eles os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa. A base axiológica, disposta no Art. 170, da Constituição Federal (BRASIL,1988), prestigia valores da ordem econômica a protegerem a empresa, bem como uma gama de expectativas de direitos dos *stakeholders* que não se confundem com o empresário. Assim, a atuação empresarial não pode ficar alheia a esses ditames, pois é de interesse da coletividade o modo e as consequências de como as empresas são governadas. Para harmonizar a atuação empresarial ao regramento constitucional citado - precipuamente ao que tange à preservação da empresa, propõe-se analisar a implantação do planejamento estratégico jurídico por meio do programa de integridade utilizando a método de aprendizagem 70:20:10. Ao profissional que atua junto à empresa cabe compatibilizar funções que vão além da interpretação legal. É vital à organização o planejamento jurídico das atividades a proporcionar bases sólidas e confiáveis para a tomada de decisão. A atuação do jurídico, dos profissionais e dos gestores é conjunta e se dá por meio de uma visão prospectiva na antecipação de riscos. Prevenção e controle devem fazer parte da cultura empresarial.

Com o advento da Lei anticorrupção (Lei 12.846/2013), necessário se faz abordagem do instituto *compliance*. Referida lei tipifica condutas lesivas à administração pública, dispõe as sanções aplicáveis e demonstra a necessidade de criação de estratégias de controle e boas condutas organizacionais através de controles internos a fim de mitigar os riscos e evitar a corrupção. Ponto considerável dessa disposição legal é que, em caso de irregularidade ou ilícito, o juiz levará em conta, na sentença, se a empresa dispunha de práticas de *compliance*.

O método de aprendizagem 70: 20: 10 será abordado com o fito de demonstrá-lo como instrumento hábil a compatibilizar a instituição e manutenção do programa de *compliance* de forma que os envolvidos aprendam de forma efetiva e apliquem de maneira natural e informal, integrando o programa a suas rotinas profissionais. Tal método corrobora com a necessária mudança do modelo mental existente nas empresas, que lançam mão de cursos e treinamentos expositivos ineficientes e exaustivos. O necessário perfil profilático, harmônico e multidisciplinar é essencial ao planejamento estratégico jurídico através do método de aprendizagem 70: 20: 10 e ao *compliance*, instrumentos que contribuem decisivamente para a sobrevivência das organizações.

A metodologia construtivista, que o método 70:20:10 integra, prediz que a aprendizagem não ocorre quando o aprendiz tem uma postura passiva. Para que o aprendizado

efetivamente ocorra, necessário criar possibilidades e problemas, gerando conflitos a serem solucionados pelos envolvidos que, ativamente, desenvolvem, de forma individualizada, o aprimoramento cognitivo, o raciocínio lógico, a argumentação, o julgamento e a estruturação do pensamento.

Portanto, pretende a abordagem demonstrar que o método de aprendizagem em foco é capaz de propiciar às organizações um caminho que possibilita aplicar de forma contínua na cultura organizacional um eficiente programa de *compliance*, vez que o ensino tradicional presente nos cursos e treinamentos não se mostra capaz de mudar a conduta dos envolvidos.

Por meio desse instrumento integrativo, focado na aprendizagem organizacional prática, os colaboradores assimilarão uma postura ativa diante dos problemas, a fim de minimizar os riscos legais e os atrelados à reputação, disseminando na rotina organizacional a cultura de integridade.

O ensino, a aprendizagem e, precipuamente, o modo de pensar, seja na área científica ou em cursos e treinamentos segue, essencialmente, a lógica cartesiana, ritualística, formal, disciplinar, fracionada e linear. Nesse trabalho, o conceito 70:20:10 será uma opção à quebra desse paradigma. Trata-se de uma realidade e uma necessidade. As pessoas envolvidas na cultura organizacional, bem como em qualquer área do ensino e aprendizagem, clamam por novos estímulos e metodologias de aprendizagem em cujo contextos elas estejam inseridas. Metodologias integrativas, informais, transdisciplinares e estabelecidas fortemente no dia a dia dos envolvidos, de forma contínua, geralmente são mais eficazes e atrativas. Cursos, aulas e treinamentos exclusivamente expositivos não se adequam mais, não só porque as pessoas não absorvem tudo o que é exposto por meio do método tradicional, mas porque no mundo globalizado, tecnológico e de rápidas mudanças, o atual modelo mental de ensino-aprendizagem não se mostra adequado, atrativo e eficiente.

Pelo exposto, tendo como referenciais teóricos a Lei anticorrupção e o método 70:20:10, por intermédio do método científico dedutivo, o referido método será abordado como instrumento apto a compatibilizar realidade, rotina, interesse dos envolvidos e o programa de *complice* na cultura organizacional. Deste modo, a pesquisa pretende solucionar o problema da inefetividade e falta de aplicação, de forma concreta e costumeira, do programa de *compliance* na rotina organizacional da maioria das organizações.

2. *COMPLIANCE*

Hodiernamente, os cenários político, econômico, social e empresarial demonstram a catástrofe ocasionada na sociedade em face da ausência de um programa de *compliance* nas empresas. A cultura corrupta é uma realidade que deve ser combatida. As consequências de uma gestão antiética e imoral tem implicações danosas em toda a sociedade e no mercado.

Preservar a reputação e a imagem de uma empresa, gerir de forma adequada os seus riscos e evitar a corrupção são exigências reais para a perenidade e êxito do negócio, precipuamente após a promulgação da lei anticorrupção, Lei 12.846/13 (LA).

A corrupção atenta contra o Estado Democrático, enfraquece as instituições, afeta o crescimento econômico, revolta e contrista a população. Em um mundo globalizado, as consequências têm alcances imensuráveis.

A preocupação com a corrupção está difundida em todos os setores, a sociedade já não suporta a cultura corrupta enraizada no país. Nessa esteira, o legislador, com a edição da Lei 12.846/2013, demonstrou a sua preocupação com a corrupção nas organizações.

A atuação e a preservação da atividade empresarial devem ser discutidas no âmbito jurídico, pois a atividade empresarial é questão extremamente relevante, tanto pelos aspectos normativos que a envolvem, como seus aspectos sociais e econômicos, todos intimamente interligados. Os reflexos da organização empresarial repercutem em toda a sociedade. Atualmente, a empresa está funcionalizada. Os valores econômicos fixados no Art. 170 da Constituição Federal (BRASIL,1988) delineiam a eficiência empresarial, bem como salvaguardam os interesses dos *stakeholders*.

O programa de integridade - *compliance* - é um instrumento de gestão que visa instituir uma cultura organizacional ética e íntegra, por meios de programas com vistas a prevenir e mitigar os riscos corporativos, gerindo, precipuamente, atos de corrupção e/ou condutas ilícitas ou antiéticas, promovendo um ambiente organizacional saudável, integrando departamentos, pessoas e rotinas.

O Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a LA, conceitua *compliance* em seu art. 41 (BRASIL,2015), *in verbis*:

> Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.
> Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

Compliance é mecanismo que gera um ambiente organizacional sadio, com reflexos positivos em vários setores, tais como: possibilita bem estar entre os colaboradores, exige a criação do canal de denúncias, gera interação e integração entre setores e pessoas; evita e desestimula práticas danosas, principalmente ao âmbito íntimos dos trabalhadores, como assédio e segurança no trabalho, combate e monitora o risco de corrupção, reduz ou, até mesmo, evita ações judiciais e processos administrativos, riscos financeiros, danos à imagem e à reputação da organização, dentre inúmeros outros benefícios. A utilização eficiente e contínua de políticas internas aliadas à legislação aplicável e às estratégias empresariais colaboram com a gestão eficaz e com a governança corporativa.

O *compliance* é uma ferramenta da governança corporativa, cujas características de monitoramento e incentivo estão intimamente ligadas ao programa de integridade. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p.20):

> Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas
> 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

E, corroborando com a afirmação de que ambos os institutos são correlatos, prediz o IBGC (2017):

> Estar em conformidade com as exigências regulatórias, normas e políticas internas implica diretamente na longevidade da organização. Para isso, os processos de *compliance* apresentam-se como ferramentas fundamentais para a criação de um ambiente corporativo confiável, fortalecendo seus aspectos tangíveis e intangíveis. Devido a sua importância, o *compliance* tem assumido papel de destaque na estruturação da governança corporativa das organizações.

A administração empresarial não pode ser engessada e de análises retrospectivas. O profissional do Direito, na mesma esteira, não pode permanecer enrijecido, como profissional do confronto, de atuação específica pós-conflito. Necessário se faz que a empresa faça análises estratégicas jurídicas de sua gestão, utilize ferramentas jurídicas em sua rotina empresarial, adequando suas atividades a uma organização eficiente e sólida, focada na

prevenção dos conflitos. A análise estratégica do Direito é fundamental para a consecução dos objetivos empresariais. Nesse sentido, GABRICH (2012) predica:

> Esse pensar estratégico pressupõe uma disposição de encarar o conhecimento científico com que se conta e as pessoas envolvidas na execução de uma atividade organizada (no Estado ou fora dele), como instrumentos necessários ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Tais objetivos normalmente estão vinculados à determinação da maior felicidade possível, do maior número possível de pessoas, com o menor custo (de tempo e de dinheiro) possível, diante das circunstâncias fáticas, jurídicas, econômicas, sociais e políticas relacionadas ao caso. No plano jurídico, o pensar estratégico exige uma mudança radical na maneira de conceber o Direito, tanto pelos próprios juristas, quanto e, principalmente, pelas pessoas responsáveis pela gestão do Estado e das empresas privadas.

Com o advento da Lei 12.846/2013, estruturar um programa de *compliance* é - ou deveria ser - preocupação dos empresários. As empresas não podem ficar alheias a essa realidade. A cultura organizacional deve adotar monitoramento dos processos, gestão de riscos, conformidade legal, instituição de boas práticas de mercado, participação ativa dos colaboradores, além de inúmeras outras aplicabilidades do instituto. Isso porque, além de evitar, ou, ao menos, minimizar a imposição de multas e sanções, oportuniza a solidificação da reputação empresarial e sua própria sobrevivência.

Nos termos do decreto especificador da Lei Anticorrupção, Decreto 8.420/15, a constatação da existência e aplicação do instituto *compliance*, terá como norte para avaliação alguns parâmetros, dentre os quais, nos termos do art. 42 do citado dispositivo legal, podemos citar: comprometimento da alta administração, treinamentos periódicos, análise periódica de riscos, padrões de conduta, políticas e procedimentos de integridade, código de ética, canais de denúncias, inclusive, aberto a terceiros, procedimentos específicos a fim de evitar fraudes e ilícitos nos processos licitatórios, medidas disciplinares contra atos que viole o programa de *compliance*, monitoramento contínuo do programa, dentre outros.(BRASIL,2015)

O *compliance* presta-se a aplicar normas de prevenção e combate à corrupção, instituir programa de integridade, difundir a ética no ambiente corporativo e, precipuamente, entre os seus colaboradores. Faz valer, de forma efetiva os pactos de integridade empresariais voluntariamente celebrados, suas próprias normas e códigos internos. Muito mais que observância à lei e regulamentos, o *compliance* tem como objetivo precípuo estabelecer uma cultura organizacional com vistas a mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal.

Compliance - como assentado - não é, apenas, conformidade com a ordem jurídica. É ferramenta que possibilita implantar e integrar as exigências legais no ambiente de negócios, a promover a cultura organizacional de valorização da ética e integridade, um excelente recurso

da boa governança corporativa. A relação e a integração do setor de *compliance* com todos os outros setores da organização é fundamental para o êxito do programa. As empresas devem possibilitar um ambiente de trabalho saudável e apto a lidar com as questões regulatórias e legais, de identificação e gerenciamento dos riscos no combate à corrupção e aos ilícitos, tão presentes, infelizmente, na sociedade e nas organizações, bem como de promoção de valores éticos com a participação de todos (sócios, gestores, funcionários, parceiros, etc.) e de forma contínua.

Para tal proposta, como as organizações irão integrar os setores com o fito de participarem da elaboração e aplicação o programa de integridade? Como irão efetivar, na prática, a interação entre os todos os envolvidos com a organização? Como tornar o programa de integridade presente de forma contínua no dia a dia empresarial? Como promover treinamento e difundir as boas práticas sem o uso de cursos e treinamentos maçantes e excessivamente expositivos?

Para resolver referidas questões, o trabalho defende o uso da metodologia de aprendizagem 70: 20: 10 como instrumento hábil a difundir, promover e tornar real o *compliance* nas empresas. De forma a integrar os envolvidos e promover o desenvolvimento cognitivo para a resolução dos problemas, promoverá o conhecimento através de cursos e treinamento mais eficazes e integrativos, voltados para a aprendizagem efetiva e contínua, com linguagem e técnicas predominantemente informais, de forma a trazer os envolvidos a participarem efetivamente do programa de forma voluntária e proativa, corroborando para a assimilação e fortalecimento da cultura empresarial almejada.

3. MÉTODO DE APRENDIZAGEM 70:20:10

O ensino, de modo geral, não acompanhou as evoluções ocorridas no Século XXI. O mudo está globalizado, a interação e a integração estão presentes no cotidiano das pessoas. Em todo o mundo, a realidade política, cultural, econômica e social já não são as mesmas de poucos anos atrás.

As técnicas de construção do conhecimento, as metodologias de ensino-aprendizagem precisam acompanhar a evolução tecnológica e, precipuamente, os anseios da sociedade. Transpondo tal fato para ambiente corporativo, necessário se faz adaptar a realidade e demanda social e individual às necessidades do mercado e das organizações.

Haja vista a necessária instituição de programas de integridade nas organizações, imprescindível se faz, portanto, pensar o modo como o *compliance* será, efetivamente, incorporado e, continuamente, aplicado nas empresas.

A forma de pensar e ensinar embasada no modo cartesiano, linear, disciplinar e quase exclusivamente expositivo não atende as demandas dos profissionais, das empresas e do mercado. É necessário recorrer a métodos que integrem os envolvidos individualmente considerados, e também, os setores e demais partes envolvidas (stakeholders, sócios, dirigentes, clientes, fornecedores, etc.), sem o qual o programa de *compliance* não terá efetividade e, principalmente, não será aplicado de forma continua na rotina empresarial. E, sem isso, o programa está fadado ao insucesso, ao esquecimento. Nos dizeres de GABRICH (2013):

> Nessa nova era, o sistema tradicional de formação e de difusão do conhecimento, do saber, fundamentalmente lógico, matemático e cartesiano, cede todos os dias um pouco de sua importância e de sua significação para outras formas de ensinar, de aprender e de avaliar. Em detrimento do conhecimento nuclear, disciplinar e superespecializado, ganha espaço e relevância a formação holística do saber, baseada na interdisciplinaridade, na pluridisciplinaridade e, sobretudo, na transdisciplinaridade.

A aprendizagem corporativa não se adequa ao ensino linear. Para que o envolvido desperte o interesse em aprender e aplicar o conhecimento, ele precisa participar, integrar o processo de ensino e aprendizagem. Cursos ou treinamentos exclusivamente expositivos geralmente são muito cansativos, não há absorção do conteúdo, e tampouco interesse em captar informação. Além do mais, a ausência da participação do "aluno" em um curso que utiliza, tão somente, técnicas expositivas, não permitem que o envolvido aplique o que lhe foi repassado (e não necessariamente aprendido).

Portanto, entender como se dá o aprendizado corporativo, como o conhecimento pode ser absorvido e aplicado, é de fundamental importância para a efetiva aplicação dos programas de integridades por todos os envolvidos. GABRICH (2013) preleciona:

> O conhecimento é um processo contínuo e cumulativo de informações, conceitos, interações, experiências e contextos sócio, econômicos e culturais. Por isso, "a aquisição e a elaboração do conhecimento se dá no presente, como resultado de todo um passado, individual e cultural", visando a transcendência e a projeção para o futuro. Assim, a produção de conhecimento pressupõe não apenas a precisão da transmissão de conceitos e finalidades dos temas estudados, mas também a valorização de experiências passadas, do contexto e das referências culturais. Apesar da sedução geralmente exercida no ser humano pelas ideias e pensamentos supercomplexos, o processo de formação do conhecimento não pode jamais desconsiderar a força das ideias simples, dos pensamentos diretos e, sobretudo, da

> conjugação entre o discurso teórico e a prática. Sobretudo nos tempos atuais, em virtude do excesso de estímulos e de atividades às quais as pessoas estão normalmente submetidas, a simplicidade objetiva deve ser um balizador do processo de formação e de perpetuação das ideias e do conhecimento. Além disso, é importante reconhecer que "sobreviver depende de uma visão holística da realidade", e isso exige uma mudança radical que se aplica às formas de ensinar, de aprender, de saber e de fazer.

O modelo 70:20:10 é mundialmente conhecido e, inclusive, realidade em empresas que lançam mão desse conceito para desenvolver seus profissionais, visando diferentes objetivos, tais como: melhorar resultados de vendas e marketing, incentivar a inovação e manter equipe de alto desempenho, dentre inúmeras outras possibilidades. Empresas com a Coca-Cola, Google, GE, Microsoft, HP, Walmart, utilizam-se desse método.

A partir da década de 1960, no Center for Creative Leadership (CCL), Morgan McCall e outros pesquisadores apresentaram o modelo de aprendizagem e desenvolvimento 70:20:10. Somente em 1996, no livro "The Career Development Architect Planner" os autores Michael M. Lombardo e Robert W. Eichinger publicaram os dados do estudo realizado no CCL, com fulcro numa pesquisa com gerentes de alto desempenho. Restou demonstrado que gestores bem sucedidos e eficazes tem seus conhecimentos oriundos, basicamente, de ações informais (90%), assim distribuídas: 70% da execução tarefas práticas, 20% da discussão e solução de dúvidas com outras pessoas e 10% com treinamentos formais.

Entre 2002 e 2008, Charles Jennings, autor do livro: "70:20;10 Framework Explained", aprofundou o modelo e o implementou na empresa Thomson Reuters, quando era o responsável pela área de aprendizagem de 55 mil trabalhadores. Segundo JENNINGS (2016), a proposta do método 70:20:10 é a seguinte:

> O modelo 70:20:10 não é uma regra ou uma teoria de aprendizagem. É um modelo, ainda pouco explorado pela maioria das organizações que propõe uma nova abordagem para explorar 100% do potencial de aprendizagem de cada indivíduo. Obriga-nos, por isso, a repensar os processos de formação e este referencial nos sugere, é saber que temos outras formas e oportunidades para preparar e incentivar os colaboradores a focar na transferência do que aprenderam para o seu dia-a-dia de trabalho. Este referencial desafia as empresas a pensar noutras formas de tirar partido dos seus processos de formação e desenvolvimento, adequando-os às pessoas que têm na sua empresa por forma a tornarem-se organizações mais competitivas.

Referida técnica corrobora, dentre outras possibilidades, com a mudança de modelo mental predominante do formalismo e autoritarismo presentes no ambiente corporativo, posto que devemos compreender que o processo de conhecimento é contínuo e que aprendemos,

todos os dias, informalmente, agindo e interagindo com o meio e com as pessoas com as quais convivemos. O conhecimento está diretamente ligado ao aprendiz. O uso do conceito 70:20:10 é meio apto para introduzir de forma efetiva os programas de integridade à rotina empresarial, fato imprescindível para o sucesso do *compliance*.

A consagração de condutas éticas no combate às fraudes e aos ilícitos necessita de uma metodologia eficaz e perene para que o programa seja implementado e aplicado de forma contínua e rotineira. Além disso, deve estar integrada à análise do *compliance* através de uma abordagem sistêmica e transdisciplinar, que congregue metodologias de trabalho com os objetivos da organização. A estratégia cabível, portanto, é o método de aprendizagem 70:20:10.

JENNINGS (2016), em entrevista à Revista Human Resouces de Portugal, sintetizou o desafio das empresas no processo de aprendizagem dos seus colaboradores:

> Este referencial desafia as empresas a pensar noutras formas de tirar partido dos seus processos de formação e desenvolvimento, adequando-os às pessoas que têm na sua empresa por forma a tornarem-se organizações mais competitivas. As organizações terão de se preparar para um tempo em que cada colaborador, autonomamente, será chamado a responsabilizar-se pelo seu próprio percurso de aprendizagem e disponibilizarem-se para promover o desenvolvimento individual, focando-se na pessoa e não na sua função.

Referido modelo, bastante simples, com abordagens rápidas e consistentes, com foco no indivíduo aprendiz, demostra que a aprendizagem mais eficiente dos funcionários se dá quando ela é parte integrante da rotina de trabalho, e não alheio ao ambiente laboral.

A abordagem de desenvolvimento em tela enfatiza que a aprendizagem organizacional deve ser dividida em três grupos, compondo abordagens híbridas e com pesos diferenciados, que explora 100% do potencial de aprendizado do indivíduo, equipe e da organização, assim organizados:

a) **70 % - Aprendizagem experiencial no contexto do trabalho:** essa aprendizagem se dá pela prática experiencial na própria rotina de trabalho, denominada *on-the-job learning (*aprendizado no trabalho). Predominantemente informal, 70% do foco das atividades a serem desenvolvidas são experiências e interações da vida real e do ambiente laboral.

Precipuamente experiencial, com primazia da informalidade, se consolida pelas ações experienciais práticas, pela solução de situações que envolvem responsabilidades concretas a serem experimentadas pelo profissional. A

experiência e o conhecimento provêm da realização de tarefas e resolução de problemas que envolvem a efetiva ação do profissional no aprendizado de forma não estruturada, ou seja, de modo descontraído, sem qualquer estrutura formal previamente estabelecida. Comporta conversas e discussões informais, intervenção em projetos reais, participação na melhoria de sistemas e processos, trabalhos efetivamente práticos e palpáveis.

Permite ao profissional assumir novos e diversificados papéis, desenvolvendo experiências laborais concretas por meio de tarefas e resoluções de problemas. Possibilita a experimentação por tentativa/erro, desafios rotineiros, simulações em contexto real, tomada de decisões difíceis, *feedback* estruturado. Lida com o poder da experimentação e da prática *on-the-job* como teste e feedback real aprimorando o conhecimento, e principalmente, agregando novos conhecimentos e experiências.

Essa parte do trabalho deve ser realizada de forma contínua, propiciando a experimentação e repetição a fim de promover o acúmulo de experiências e responsabilidades. O cerne dessa aprendizagem está na execução empreendida pelo aprendiz e na mudança de comportamento, efetivados no contexto real do trabalho. É a parcela mais relevante do aprendizado e do desenvolvimento cognitivo individualmente considerado. Os 70% - *on-the-job learning* - abarcam aprendizagem real, informal e reflexiva proveniente das experiências da vida - *natural learning* - e do trabalho prático - action learning.

b) **20 % - Aprendizagem social:** A fonte precípua da aprendizagem social são os relacionamentos interpessoais, trata-se do aprendizado com os outros. É informal, porém um pouco mais estruturado que o *on the job*.

Concretiza-se pelo compartilhamento das experiências, das boas práticas, das diferentes óticas e expectativas dentre os profissionais envolvidos no processo de aprendizagem, bem como pelo suporte e acompanhamento dos orientadores/tutores/mentores. 20% das técnicas de aprendizado, portanto, são oriundos da interação com os outros profissionais no ambiente laboral e dos feedbacks (por exemplo: gerente analisa bons e maus exemplos na solução do problema enfrentado).

São exemplos das técnicas: grupos de discussão e partilha de boas práticas, *mentoring*, tutoria, *coaching*, *peer learning*, redes e comunidades de prática para compartilhamento de experiências, blogs, redes sociais, feedback estruturado,

reflexão em equipe antes e após uma ação. Integram esse percentual, ainda, o *role modeling*, que é a observação e envolvimento com pessoas que servem como paradigmas, ou seja, modelos/exemplos.

c) **10 % - Aprendizagem formal:** Nesta etapa do processo educacional a aprendizagem se desenvolve em um local e com recursos idealizados, estruturados, seguros e resguardados das distrações do ambiente de trabalho. A formalidade está presente, quer por meio da metodologia instrucionista, quer por intermédio do uso das metodologias construtivistas ou construcionistas.

   Nesse cenário o profissional recebe informações, adquire, simula e testa novos conhecimentos, o que poderá acontecer, à título exemplificativo, por meio de: kits pedagógicos estruturados, contato com especialistas, foco em conhecimentos críticos para o desempenho profissional, treino de competências em ambiente controlado. A instrução, correspondente a 10% das técnicas, ocorre por meio da educação formal (conceitos e teorias), com leituras formais, cursos, seminários, workshops, livros e materiais formalmente elaborados.

As três esferas apresentadas e que integram o modelo 70:20:10 e aprendizagem não são, de modo algum, métodos que devem ser utilizados de maneira isolada, nem, tampouco, os percentuais devem ser rigidamente observados. Eles, juntos, correspondem a 100% da capacidade de aprendizado do ser humano, divididas de modo compatível com as reais necessidades de cada caso concreto. Mas, de qualquer maneira, propiciam a assimilação e absorção de novos conhecimentos e, também, o aprimoramento dos já existentes, além de possibilitar o desenvolvimento da capacidade cognitiva, do raciocínio lógico e da estruturação do pensamento.

São técnicas de aprendizagem que se relacionam, se interpenetram, que necessitam ser mesclados. Os percentuais informados se prestam apenas a nortear, a direcionar o desenvolvimento profissional com o propósito de que a aprendizagem organizacional se concretize em sua plenitude.

Dessa maneira, o método 70:20:10 não se restringe às salas de aula cansativas e triviais e aos cursos expositivos e formais, embora os utilize – dentro do percentual humanamente aceitável e útil. O aprendizado, aqui proposto, usufrui do ambiente de trabalho e do relacionamento interpessoal nele existente, obtendo significado e relevância, tornando-se enriquecido, amplificado, prazeroso, criativo e interessante.

Assim, o profissional se habilita a estabelecer conexões, a entender a complexidade que envolve as relações, tornando-se apto a construir significados. O conhecimento que se

obtém engloba a visão holística do saber e leva a uma efetiva mudança do modelo mental e também do comportamento efetivo das pessoas. No caso específico do *compliance*, tal mudança comportamental, por meio da performance ativa do profissional, viabiliza a continuidade e a efetividade do programa de integridade na rotina organizacional.

Esse método supera a base cartesiana e mecanicista da educação formal que separa o sujeito e o objeto, que impossibilita o entendimento da complexidade. Para o desenvolvimento das organizações e com o fito de prover a aprendizagem corporativa efetiva, o instrumento abandona a visão unifocal e mescla as três diferentes abordagens explicitadas que – de modo algum - se excluem, mas que interagem entre si, de forma que determinadas metodologias são priorizadas em detrimento de outras, nada obstante ressalte-se: não são excludentes.

Trata-se de uma abordagem que dispõe e aplica 100% do potencial de aprendizagem de cada profissional, da equipe e, portanto, da empresa, mudando totalmente o paradigma do ensino formal.

Nesse sentido, BECK (2016), especialista em educação de adultos, predica:

> Posso dizer que o método 70:20:10 é um método muito eficaz para se aplicar com os conceitos andragógicos, já que ambos são voltados para a educação e desenvolvimento de adultos. Independente da aprendizagem prática ocorrer dentro da estrutura de desenvolvimento formal ou informal, o importante é a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimentos e a reflexão sobre o que se faz e o que deseja ser feito dentro de uma organização.
>
> Tanto a Andragogia, como o método em questão, são aplicados no desenvolvimento de um profissional, seja com o objetivo de ensinar a assumir novas responsabilidades, aumentar a amplitude de controle ou autoridade de decisão. Quando se incentiva a resolução de problemas reais, que 'façam sentido' para o profissional, se tem uma participação mais efetiva, novos aprendizados e com a atenção dos envolvidos, se é possível aplicar novos conceitos, técnicas e abordagens.

4. MÉTODO 70:20:10: COMO IMPLEMENTAR O *COMPLIANCE* NA ROTINA EMPRESARIAL

Independentemente do disposto na lei, a sobrevivência empresarial nos tempos atuais pressupõe a existência e a efetividade do *compliance*, de um programa de integridade e da observância de valores éticos na cultura organizacional. Não obstante, postura de crucial importância a ser examinada é a metodologia de aplicação do *compliance* nas organizações, pois inócuo tornar-se-á um excelente programa no papel se, na prática, os profissionais envolvidos não possuírem interesse em aprendê-lo e aplicá-lo.

Nessa seara, imprescindível a aplicação do método de aprendizagem 70:20:10 para que todos os profissionais da organização tenham o interesse de aprender e aplicar, de modo eficiente e voluntário, os valores éticos pressupostos pela organização, com a disseminação dos modelos mentais da integração, do conhecimento sistemático, do diálogo e da solidariedade. A interação e o aprendizado real são os elementos fundamentais desse modelo que desenvolve e fortalece a postura ativa dos envolvidos diante dos casos e problemas da prática.

O conceito 70:20:10 contempla a transformação no contexto real do trabalho por meio da performance do profissional. O desempenho e o envolvimento do aprendiz são as bases da mudança, que viabiliza a aplicabilidade, a postura ativa e a continuidade efetiva do programa de integridade no ambiente corporativo. JENNINGS (2016) predica como obter impacto positivo nas organizações com o uso do método 70:20:10:

> Estudos demonstram que as organizações que implementaram este novo paradigma, reagem mais depressa a contextos de mudança, melhoram os seus níveis de motivação interna e aumentam significativamente a satisfação dos seus clientes. Porém, implementar o referencial 70:20:10 exige um novo *mindset* e o domínio de novas competências. Mais importante do que os números e as proporções que este referencial nos sugere, é saber que temos outras formas e oportunidades para preparar e incentivar os colaboradores a focar na transferência do que aprenderam para o seu dia-a-dia de trabalho. Este referencial desafia as empresas a pensar noutras formas de tirar partido dos seus processos de formação e desenvolvimento, adequando-os às pessoas que têm na sua empresa de forma a tornarem-se organizações mais competitivas.

A metodologia 70:20:10 não é, simplesmente, um organizador de tarefas, e sim, uma estratégia de aprendizado para que a empresa se torne uma organização em que seus colaboradores aprendem e aplicam de maneira contínua o que foi aprendido, construindo significados e alterando a realidade corporativa positivamente, de acordo com os parâmetros traçados no programa de integridade. É um meio eficaz de conscientizar e alinhar os profissionais com diferentes culturas e histórias e a uma única política de valores e princípios da organização.

O que importa, e esse método permite, é a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimento, a execução de tarefas e resolução de problemas reais, bem como a reflexão acerca do que se almeja concretizar dentro de uma organização. É dar sentido ao programa de integridade e eficácia plena às normas jurídicas (princípios e regras) relativas à anticorrupção. É possibilitar a contextualização e construção de significados com o mundo real da corporação, tonando a participação dos profissionais mais efetiva e ativa. O método possibilita o desenvolvimento do profissional, gera novos aprendizados, desperta o interesse,

viabiliza a aplicação e a disseminação dos conceitos, técnicas e abordagens. Por tornar o profissional sujeito ativo na construção do conhecimento e habilidades, o método 70:20:10 viabiliza a concretude e continuidade dos programas de integridade.

Dentre os inúmeros benefícios do método 70:20:20 nas organizações, destaca-se que ele permite: propiciar o gerenciamento de mudanças pelos profissionais envolvidos, promover a interação com a alta administração, lançar mão do *storyttelling* para explicitar a origem e as transformações das empresas e de seus fundadores, além de permitir realizar entrevistas no intuito de antever problemas e climas desfavoráveis; mudar de função coordenadamente; assumir tarefas que vão além do conhecimento do profissional envolvido; possibilitar a troca de papeis, assumir atividades de liderança, liderar equipes para treinamento do cumprimento das políticas e regras constantes do programa de integridade, além de permitir compartilhar continuamente conhecimentos através de uma rede, convidar colegas como treinadores e mentores informais quando houver necessidade de aconselhamento ou ajuda.

O conceito favorece o aprendizado sob o enfoque da realidade da organização, por viabilizar aos profissionais novatos o domínio rápido e eficiente do conteúdo básico, através da aprendizagem formal, estruturada em cursos, apostilas ou programas de desenvolvimento estruturados, que conterá a documentação dos aprendizados e exemplos práticos oriundos do próprio ambiente corporativo. Mesmo nos casos de fracasso, há aprendizado que deve ser compartilhado. Noticiar quando os administradores são exemplo positivo em termos de conduta e, também, dos profissionais que se destacam pela conduta ética, inclusive, fora do ambiente de trabalho.

O método exige um canal simples, direto e objetivo de comunicação. Noutro ponto, validar e incentivar o bom desempenho, haja vista que exaltar as boas contribuições é importante. De fato, como método 70:20:10, as melhorias podem ser disseminadas por meio de periódicos, revistas ou newsletter, por meio de uma comunicação descontraída e criativa. De qualquer maneira, a empresa deve estar aberta às sugestões, a ouvir o profissional e integrá-lo aos processos que envolvem o *compliance*.

No caso específico do *compliance* e da anticorrupção, além de todo o exposto acima, é absolutamente relevante disseminar a utilização prática do canal de denúncias e demonstrar seus benefícios para todos os profissionais; formar equipes de controles internos com profissionais de diversos setores, bem como equipes com profissionais de diversos níveis e setores para analisar e julgar medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade, além de ser importante promover pesquisas sobre as melhores práticas na função.

No intuito de promover o aprendizado e o interesse dos envolvidos, deve-se explorar palestras curtas, participativas e criativas, possibilitar o conhecimento sempre à mão, disponibilizando meios através dos quais os profissionais encontrarão, rapidamente, respostas para os desafios e problemas, através da gestão do conhecimento pessoal (seus próprios recursos) ou através de sua rede pessoal de aprendizagem (saberá quem será capaz de ajudá-lo), suporte ao profissional por meio de ferramentas de trabalho em bancos de conhecimento - acessado na rede interna da organização.

O sistema de *compliance* exige que os profissionais conheçam a empresa e os riscos do negócio que são peculiares a cada empreendimento. O programa, assim, será criado com base em políticas que visam a mitigação dos seus riscos, a prevenir, coibir e punir fraudes correlatas. Visa, precipuamente, preservar a reputação da empresa e propiciar um ambiente saudável e agradável aos que contribuem com a atividade empresarial, tornando-a, consequentemente, mais competitiva.

Para que o programa obtenha sucesso de forma continua, torna-se imprescindível o processo de conscientização. E essa conscientização só se torna possível quando o profissional se vê como parte do processo, como parte integrante da organização empresarial, construindo seus significados e dando sentido ao programa e ao seu papel perante a empresa e demais colaboradores. A metodologia 7-0:20:10 é um método integrativo e reflexivo, que mobiliza o profissional a se conscientizar da sua importância e relevância para que o programa se concretize de forma eficaz.

Os treinamentos e cursos formais devem ser integrados às outras estratégias propostas pelo modelo 70:20:10. Deve-se cogitar o treinamento estruturado de modo mais abrangente, incrementando com ações que extrapolem a sala de treinamento ou o *e-learning*.

Dentre as inúmeras vantagens dessa técnica de aprendizado, como já explanadas no decorrer deste trabalho, podemos ponderar ainda: o profissional adquire consciência de que o desenvolvimento ocorre, também, fora e além do processo formal de aprendizagem, em vários momentos e de diversas maneiras. Como por exemplo, na execução de uma atividade profissional ou numa conversa informal, o que contribui para a clareza de que a aprendizagem é contínua, e que o próprio profissional é fonte de compartilhamento de ideias e ensinamentos, ou seja, que integra o processo de conhecimento.

Ao se sentir como parte integrante, há o aumento do envolvimento pessoal, pois a consciência sobre o aprendizado informal possibilita o envolvimento do profissional com o desenvolvimento do outro e, também, com o seu próprio, propiciando uma efetiva cooperação. Propicia, ainda, a solidariedade entre gestão e equipe, haja vista que a

aprendizagem informal trata todos os profissionais de maneira uniforme, todos são igualmente importantes, todos têm algo para contribuir, independentemente do nível hierárquico.

5. CONCLUSÕES

O trabalho teve como objetivo principal demostrar que o método de aprendizagem 70:20:10 contribui para o discernimento entre todos os profissionais envolvidos (colaboradores, parceiros, administradores, sócios, etc) sobre valores éticos, morais, legais e demais regramentos que norteiam a organização na condução e solução de seus casos e problemas. Desse modo, conscientiza-os da sua própria importância no processo de conhecimento e do seu papel na organização, permitindo a efetiva e contínua aplicabilidade, de modo voluntário, ativo e consciente do programa de integridade.

Os profissionais devem compreender os valores da organização, saber discernir o que é certo ou errado, justo ou injusto diante do caso concreto, externando postura ativa e de estruturação do pensamento e do raciocínio. A postura proativa, consoante os valores da organização, diante do problema demonstrará que o aprendizado foi absorvido pelo colaborador.

De vital relevância para a efetividade do *compliance*, é que os profissionais carecem de preparação contínua e informal, com o fito de conceder-lhes a capacidade de construir os significados, estabelecendo relações entre o que se aprende e a realidade profissional. Deve ser viabilizado ao profissional instrumentos que o faça compreender as relações do meio organizacional no qual estão inseridos e que fazem parte desse contexto, aprendendo com e ele e, também, influenciando-o.

Comportamento ativo para se alcançar o êxito contínuo do *compliance*, fixando-o com habitualidade a cultura real de integridade na organização é o que o método 70:20:10 concebe. Portanto, esse conceito de base construtivista engendra o aprendizado de forma prática e informal, possibilitando ao profissional a desenvolvimento cognitivo, a argumentação e a elaboração do pensamento estruturado e lógico diante dos problemas reais, tudo concorde com os valores éticos da organização dispostos no seu programa de integridade.

Torna-se imperioso a mudança de mentalidade presente nos cursos formais e expositivos, a transpassar o aprendiz/colaborador de sujeito passivo, de receptor, para construtor, sujeito ativo do seu próprio conhecimento e de suas relações. Ao profissional cabe entender (e vivenciar) que todas as pessoas estão inseridas nos processos da organização, que

precisam ser críticas e que podem – e devem - decidir, interagir e colaborar, portanto, que são seres pensantes.

À organização, cabe assimilar que não deve ditar seus valores impostos em um papel descritivo de condutas e regras, afastadas da realidade concreta e sem aplicabilidade no dia a dia dos colaboradores, impondo que se adaptem às novas situações sem integrá-lo ao processo, afinal, ao profissional deve ser permitido realizar o seu papel ativo.

Benefícios de uma política anticorrupção serão de deleite geral. A efetivação do programa de *compliance* deve proporcionar um ambiente de liberdade intelectual, com base nos princípios éticos que norteiam a atividade empresarial.

Todas as questões da rotina empresarial devem ser debatidas, conceitos basais devem fazer parte do programa e serem, efetivamente, não somente discutidos na teoria, mas executados por todos, como cumprimento de horários, punição contra atos violentos, repudio ao assedio, regras com aplicabilidade geral e não seletiva.

O modelo proposto pelo teórico Rene Descartes, baseado na fragmentação, na descontextualização e na linearidade em nada contribuem para a efetividade e sucesso do programa de integridade O processo de *compliance* exige treinamento com habitualidade e naturalidade. Para tal, a organização precisa compreender que o processo de aprendizagem é dinâmico, que a informalidade deve ter o seu espaço, o emocional, além do racional devem ser considerados e que o meio e as pessoas envolvidas influenciam o processo e devem ser considerados.

A visão holística, a transdisciplinaridade devem sobrepor a essa tradição de ensino unifocal, da lógica cartesiana, fragmentada e descontextualizada. A aprendizagem é dinâmica, contínua e o aprendiz, assim como o meio (ensino construtivista) são fatores importantíssimo que devem estar inseridos - ativamente - nesse processo. O contexto no qual o indivíduo está inserido reflete, sobremaneira, na aprendizagem.

No âmbito corporativo, o processo de aprendizagem carece da participação de todos os profissionais da organização, abordando a individualidade, bem como a coletividade, o meio no qual estão inseridos (cultural, social, econômico, etc.). Para que a aprendizagem se concretize, o conhecimento deve ser construído pelo aprendiz, que não pode ter o perfil contemplativo, ele deve ter o perfil ativo, agir para construir significados e reflexões. Ao profissional deve se oportunizada o reconhecimento do seu papel colaborador e integrativo e que seus pensamentos e atitudes constroem e influenciam o meio organizacional.

Um dos instrumentos aptos a vencer o formalismo, o ritualismo, a pulverização e disciplinaridade dos cursos e treinamentos tradicionais, precipuamente expositivos, presentes

nas corporações e que, na prática, não surtem efeitos é o método de aprendizagem 70:20:10. Pois gera um ambiente informal no qual práticas corporativas se efetivam continuamente, o aprendizado se torna uma constante, bem como a interação entre os profissionais, agregando, consequentemente, valores a cultura organizacional. O profissional deixa de lado o papel de receptor para o de construtor do conhecimento e aplicador dos significados construídos.

Nos dias atuais, de suma importância é implementar efetivamente o programa *compliance* tornando-o verdadeiramente factível, e não somente tê-lo como um conjunto de regras e padrões dispostos no papel, sem aplicabilidade no dia a dia.

Pelo exposto, o método 70:20:10 proporciona a efetividade e a praticabilidade ao *compliance* viabilizando que o programa se torne exequível pelos profissionais envolvidos com a organização. Favorece, concretamente, a inserção da cultura ética disposta no programa de integridade, tornando-a enraizada na rotina empresarial, vez que oportuniza a assimilação contínua e concreta pelos profissionais, treinados a assumirem postura ativa e, consequentemente, aptos a executarem a cultura ética. Assim, as organizações terão, não somente difundido os termos do programa, mas, de fato, implantado o *compliance* na rotina organizacional, tornando-o, realmente, cultura ética praticada pelos profissionais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição 1998. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. *Regulamenta a Lei nº 12.846*, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências.. Diário Oficial da União. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 3 mar. 2017.

_____. Lei nº 12.846,de 1º de agosto de 2013 *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. Diário Oficial da União. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 3mar.2017

_____. Controladoria Geral da União. *Programa de Integridade***.** Diretrizes para empresas privadas. Brasília. Set.2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 29mar.2017

BECK, Caio. *Método de aprendizagem '70:20:10'*. Andragogia Brasil. 14mar.2016. Disponível em: <http://www.andragogiabrasil.com.br/artigos/70-20-10>.Acesso em: 7abr.2017

BOTTINI, Pierpaolo C.; TAMASAUSKAS, Igor. *Nova lei anticorrupção vai estimular compliance.*2013. Revista Consultor Jurídico. 6 de agosto de 2013. Disponível em < http://www.conjur.com.br/2013-ago-06/direito-defesa-lei-anticorrupcao-estimular-com%20pliance%3e.> Acesso em: 10 de ago. 2017.

GABRICH, Frederico de Andrade. *Análise Estratégica do Direito*. Belo Horizonte. 2012. Disponível em: <http://www.analiseestrategica.com.br/artigos_integra.php?id= 2>. Acesso em: 13fev.2017

GABRICH, Frederico de Andrade. *Transdisciplinaridade no Ensino Jurídico*. 2013. Belo Horizonte. Disponível em: http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=57db7d68d5335b52 Acesso em: 8mar2017.

GONÇALVES, José Antônio Pereira. *Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica.* São Paulo, Atlas, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa. 5*.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf> Acesso em: 12out.2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *O Compliance no benefício da Lei Anticorrupção.* 09out.2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/noticias/18329/O-compliance-no-beneficio-da-Lei-Anticorrupcao >. Acesso em: 8mar2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Compliance e Governança*. Aperfeiçoamento em Governança. 4.ed. São Paulo. 2017 Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/index.php/cursos/19856/compliance-e-governanca-4a-edicao>. Acesso em: 8mar.2017

JENNINGS, Charles. *Entrevista com Charles Jennings*. Revista Human Resources Portugal, ed. nº 70, jun. 2016, p.38. Disponivel em: http://static.cegoc.pt/wp-content/uploads/2016/07/04174224/HR-PORTUGAL_edicao-_junho_Btsummit.pdf Acesso em: 04abr.2017

JENNINGS, Charles. *70:20:10 Framework Explained: Creating High Performance Cultures*. Sidney: Forum Pty, Limited, 2013.

MARIOTTI, Humberto; ZAUHY,Cristina. *A aprendizagem informal e o conceito 70:20:10*