



Avaliação do Desempenho do Compliance Organizacional: uma análise bibliométrica da Literatura Internacional

Luana Cristina Medeiros de Lara
Universidade do Sul de Santa Catarina (PPGA/UNISUL)
E-mail: luanacmlara@gmail.com

Ademar Dutra
Universidade do Sul de Santa Catarina (PPGA/UNISUL)
E-mail: ademar.unisul@gmail.com

Resumo

O objetivo do presente estudo foi mapear e analisar, em termos bibliométricos, um fragmento da literatura científica internacional que trata do desempenho do *compliance* organizacional, identificando as principais características das publicações selecionadas a partir do entendimento dos pesquisadores. O instrumento de intervenção utilizado foi o Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C), que norteou o levantamento e a seleção de artigos para a formação de um portfólio bibliográfico (PB). Aplicadas as técnicas de pesquisa e seleção próprias do método, foram identificados 3.965 artigos nas bases Web of Science e Scopus que, após a realização das filtrações, culminaram em um PB composto por 30 artigos não repetidos, com reconhecimento científico e alinhados à temática pesquisada. Os principais resultados da análise bibliométrica indicaram que: (a) o autor mais relevante dessa pesquisa foi Muel Kaptein, com 3 artigos de sua autoria no PB; (b) O artigo mais citado do PB foi *Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility* (Joyner & Payne, 2002), citado em 999 ocasiões; (c) o periódico com maior representatividade foi *Journal of Business Ethics*, com 9 artigos no PB; (d) o periódico *Academy of Management Journal* apresentou maior fator de impacto (SJR/JCR), e; (e) *Ethics* foi a palavra-chave de maior destaque dentre os artigos que compuseram o PB. O resultado da presente pesquisa pode também contribuir com outros estudos na medida em que oferece subsídios para a formação das bases essenciais de um referencial bibliográfico sobre a avaliação do desempenho do *compliance* em âmbito organizacional, aliado à ética e integridade.

Palavras-chave: *Compliance*; Ética; Integridade; Organizações; Análise Bibliométrica; Proknow-C.

Linha Temática: Controle e Planejamento da Gestão / Compliance



1 Introdução

Compliance, termo da língua inglesa proveniente do verbo “to comply”, que significa cumprir, pode ser traduzido literalmente como “observância” ou “conformidade”. O termo surgiu no EUA, e sua utilização passou a ser de maior interesse pelas organizações em meados da década de 70, a partir da criação da Lei Anticorrupção naquele país. De acordo com Menzel (2015), existe um acordo quase universal de que a corrupção mina a confiança pública e é capaz de colocar uma mancha no corpo político que é difícil de remover. Assim, as organizações passaram a adotar programas e práticas de *compliance* que, estando de acordo com as normas vigentes, pudessem contribuir principalmente para melhorar suas imagens bem como a recepção nos mercados nacional e internacional.

Os programas de *compliance* implementados nas organizações frequentemente são definidos também como programas de integridade ou programas de ética. Nesse sentido, de acordo com Hoekstra e Kaptein (2021), quando usados como sinônimos, as normas para esses programas, de integridade, ética e *compliance*, são provavelmente as mesmas. Por oportuno, cabe aqui apontar distinções entre os termos citados que precisam ser levadas em consideração para uma maior compreensão do assunto. Sendo assim, integridade refere-se a agir de acordo com a moral, valores e normas dentro de um contexto específico, trata-se de fazer a coisa certa, da maneira certa no ambiente de uma organização, por exemplo (Hoekstra, Talsma & Kaptein, 2016). Já a ética, que é mais abrangente, estabelece padrões sobre o que é bom ou ruim no comportamento humano e na tomada de decisões, tanto em âmbito pessoal como organizacional. (Couto & Carrieri, 2020). E o *compliance* normalmente está ligado a uma estrutura normativa, legal ou moral, numa abordagem com ênfase em “faça” e “não faça”. (Menzel, 2015).

Embora os termos *compliance*, ética e integridade tenham significados distintos, quando aplicados no âmbito dos programas de *Compliance* organizacional com o intuito de melhorar a governança, a complementariedade que existe entre eles é fundamental, sobretudo para determinar quais comportamentos podem ser considerados desviantes, antiéticos ou violadores da integridade. Assim, entendendo que num programa de *compliance* estão abrangidas, além da conformidade, também as dimensões da ética e da integridade, considera-se que a eficácia desses programas dependerá, em princípio, do que a organização entende por conformidade, integridade e ética. E, a partir desse entendimento, a organização poderá fazer escolhas das estratégias de atuação mais adequada à realidade da cultura organizacional.

De acordo com Lasthuizen, Huberts e Heres (2011), para que seja concretizado o desejo de desenvolver uma governança ética, é preciso ampliar, aprimorar e aprofundar as conceituações e medições das normas éticas e dos comportamentos antiéticos que se pretende prevenir. Entretanto, muitos podem ser os contornos dados aos programas de *compliance* nas organizações que, de maneira geral, podem enfatizar valores e aconselhamento, ou podem enfatizar conformidade legal, controles e disciplina (Weaver & Treviño, 1999). Ocorre que, a multiplicidade de abordagens possíveis a serem adotadas na formulação dos programas de *compliance*, tendo em vista as especificidades de cada contexto organizacional, inviabiliza a criação de um padrão único de desempenho que sirva para avaliar os impactos e o estágio de maturidade organizacional em relação à implementação desses programas em organizações distintas. Nesse sentido, considerando a importância do *Compliance*, entendido como um dos pilares governança, faz-se necessário avaliar a produção científica internacional sobre o tema, como forma de tecer um pano de fundo que ajude a compreender de que forma o desempenho dos



programas de *compliance* pode ser avaliado, tendo em conta as especificidades de contexto existentes nas organizações.

Assim, emerge a pergunta de pesquisa que norteia este estudo: Quais as características das publicações científicas internacionais sobre o tema avaliação do *compliance* organizacional? Para responder a esta pergunta, tem-se como objetivo geral identificar as principais características das publicações científicas internacionais sobre o tema avaliação do desempenho do *compliance* organizacional por meio do mapeamento e da análise bibliométrica de um fragmento da literatura. Para o alcance do objetivo delineado, adotou-se como instrumento de intervenção o Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C) (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2014; Ensslin, Welter & Pedersini, 2021; Pedersini, Matos, Ensslin & Ensslin, 2021) por meio do qual foi selecionado um portfólio bibliográfico (PB) composto por artigos considerados relevantes sobre o tema, servindo os artigos do PB como base para a realização da análise bibliométrica.

A justifica para a presente pesquisa encontra respaldo na necessidade de construção de conhecimento que possa contribuir com as Ciências Sociais Aplicadas por meio da apresentação das principais características das publicações internacionais que tratam da avaliação de desempenho do *compliance* organizacional obtidas por meio da análise bibliométrica. De outro modo, o resultado da pesquisa também poderá contribuir com outros estudos na medida em que o PB selecionado tem potencial para oferecer subsídios à formação das bases essenciais de um referencial bibliográfico sobre o tema.

O presente estudo está estruturado em seções, sendo, num primeiro momento, apresentada a contextualização do tema objeto da pesquisa. A segunda seção apresenta o referencial teórico. A terceira seção apresenta o enquadramento metodológico da pesquisa e o instrumento de intervenção utilizado para a inclusão das publicações. Na quarta seção são demonstrados os resultados da análise bibliométrica do fragmento da literatura internacional selecionada. Na quinta seção são apresentadas as conclusões, limitações verificadas e a indicação de oportunidades para pesquisas futuras. Por fim, consta relacionada a bibliografia utilizada, na qual constam enumerados de 1 a 30 os artigos integrantes do PB.

2 Referencial Teórico

Compliance ou conformidade, segundo Manning (2020), é ato ou *status* de cumprir requisito imperativo regulatório ou normativo e pode ser focado tanto em aspectos de responsabilidade legal quanto moral. Em âmbito organizacional, o *compliance* é implantado por meio de programas que conceitualmente são sistemas de controle organizacional cujo objetivo é padronizar o comportamento dos funcionários dentro dos domínios da ética e da conformidade legal. A implementação desses programas, a princípio, traduz esforços organizacionais, por meio de abordagens baseados em valores, que tentam impedir o desenvolvimento das más condutas. Mas, também desempenham um importante papel simbólico, no tocante à legitimidade organizacional, em relação ao alinhamento com às expectativas do público externo à organização, o que pode contribuir para o aumento do desempenho, inclusive financeiro, na medida em que garante o apoio dos principais atores institucionais. (Maclean & Behnam, 2010).

No que se refere à estrutura base para a implementação dos programas de *compliance*, infere-se que a dimensão da conformidade legal e normativa existente deve funcionar de forma integrada com as dimensões da ética e da integridade. De acordo com Lasthuizen, Huberts e Heres (2011), a integridade é a qualidade de indivíduos e de organizações, de atuarem em



consonância com os valores, normas e regras morais relevantes. Já a ética pode ser definida como o conjunto de valores e normas, funcionando como padrões ou critérios para avaliar a integridade das condutas. Por sua vez, as normas indicam moralmente o comportamento correto em determinada situação. Portanto, de modo geral, os valores e normas orientam a ação e fornecem uma moral base para justificar ou avaliar a integridade do comportamento em âmbito organizacional, de modo que os programas de *compliance*, quando permeados pela ética e pela integridade, tornam-se mais completos e efetivos.

De acordo com Michaelson (2006), uma gestão responsável é mais do que garantir a obediência à lei, pois, sendo a boa reputação de uma entidade tão valiosa, os padrões de comportamento devem ir além de mero cumprimento da lei. Nesse sentido, para Lasthuizen, Huberts e Heres (2011), merecem destaque o papel do ambiente e da cultura organizacional bem como papel de lideranças e conselhos que atuem de forma responsável na manutenção de um ambiente propício ao cultivo de uma cultura ética e de integridade na organização. Ainda segundo Parker e Nielsen (2009), implementar programas formais de *compliance* por si só não é suficiente se estes não se conectarem verdadeiramente à uma cultura de *compliance* dentro da organização, entendida essa como um conjunto de valores, crenças e atitudes permeados pela ética e pela integridade. E, conforme Jones e Lasthuizen (2018), em geral, a liderança ética está associada a menos violações de integridade, mais consciência ética e a uma cultura ética mais forte.

Para Rossi (2010), a estratégia mais segura de implementação do *compliance* é a maneira centralizada, podendo ter o centro uma função mediadora e disciplinadora. Assim, conforme asseverado por Kaptein e Avelino (2005), para melhorar a ética nos negócios, dois dos principais requisitos a serem atendidos são: 1. aumentar a conscientização da administração sobre as irregularidades dentro da organização; e, 2. aumentar a sensibilidade da gestão em relação a extensão em que a estrutura organizacional e a cultura estimulam a conduta antiética.

Ainda, em Parker e Nielsen (2009) observou-se a identificação de 6 elementos praticados nas empresas que melhor gerenciam o *compliance*, sendo eles: a) política de conformidade escrita; b) uma função de conformidade dedicada; c) um claro sistema para receber reclamações de clientes; d) um claro sistema para lidar com falhas; e) treinamento de *compliance* para novos funcionários; e, f) treinamento com um consultor externo que analisa o sistema de *compliance*. Assim, de outro modo, ter um programa inicial de *compliance*, contratar um profissional ou equipe de *compliance*, ter um sistema de ouvidoria para reclamações de clientes e ter um sistema de detecção e correção de falhas são sinalizações positivas de que a empresa está se responsabilizando e implementando um gerenciamento de *compliance*.

Nesse contexto, uma perspectiva para o delineamento da situação ideal pode ser alcançada por meio de um equilíbrio ou combinação de ferramentas e abordagens que adotem programas de *Compliance* nos quais estejam integradas as dimensões da conformidade normativa, da ética e da integridade, tendo como ponto forte a sensibilidade da alta gestão quanto à extensão em que a estrutura organizacional e a cultura estimulam as condutas internas (Kaptein & Avelino, 2005). Assim, conhecer a fundo o contexto organizacional é passo inicial para estabelecer um pano de fundo ideal ao entendimento acerca dos principais atores envolvidos e dos componentes que devem integrar um programa de *compliance* na prática, conforme a realidade de cada organização. A partir disso, vislumbra-se a possibilidade de estabelecer meios razoáveis de identificar o estágio de maturidade de um programa de *compliance* no âmbito específico de cada organização, bem como avaliar o desempenho desse tipo de programa em relação à sua eficaz implementação, levando-se em conta requisitos mínimos necessários, sobretudo no que diz



respeito ao comprometimento e ao engajamento da alta gestão e das lideranças organizacionais.

3 Metodologia da Pesquisa

Nesta seção, a partir da caracterização do enquadramento metodológico e da apresentação do instrumento de pesquisa adotado, vislumbra-se demonstrar o processo por meio do qual os pesquisadores executaram a coleta e seleção dos dados analisados.

3.1 Enquadramento metodológico e instrumento de intervenção

O presente artigo, de natureza teórica, é o resultado de uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório e descritivo, na qual a abordagem do problema caracteriza-se como qualitativa, sendo o estudo, de modo geral, informado pela lógica indutiva.

A abordagem do problema é considerada qualitativa tendo em vista o instrumento de intervenção – Proknow-C – utilizada pelos pesquisadores para a seleção do portfólio de artigos, que ao adotar uma abordagem construtivista, leva em consideração as perspectivas e percepções dos pesquisadores na decisão quanto à permanência ou não dos dados secundários no portfólio bibliográfico. No que diz respeito à abordagem quantitativa, é evidenciada na análise bibliométrica do conjunto de artigos selecionados, que se traduz na contagem dos destaques de determinadas variáveis, definidas pelos pesquisadores, extraídas dos dados do portfólio bibliográfico. (Chaves et al., 2017; Ensslin, Welter & Pedersini, 2021).

Os dados que embasaram a pesquisa, tratam-se de dados primários e secundários. Os dados primários são oriundos da fase que compreende a seleção do portfólio bibliográfico (PB), tendo em vista que as delimitações são feitas pelos pesquisadores em todas as escolhas exigidas durante o processo (Dutra et al., 2015). Já os dados secundários, compõem-se dos artigos científicos selecionados a partir das buscas nas duas bases de dados internacionais pesquisadas – *Web of Science* e *Scopus* – a partir dos quais foram extraídos os dados bibliométricos.

O instrumento de intervenção utilizado na presente pesquisa para o mapeamento e análise da literatura científica foi o ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist), desenvolvido pelo Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA) da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. (Tasca, J. E.; Ensslin, L.; Ensslin, S. R. & Alves, M. B. M., 2010; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2012; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2014; Dutra, A.; Ripoll-Feliu, V. M. F.; Arturo, G.; Ensslin, S. R. & Ensslin, L., 2015; Luz, T.; Ensslin, L.; Mussi, C.C. & Dutra, A., 2016; Chaves, L. C.; Ensslin, L.; Lima, M. V. A. & Ensslin, S. R., 2017; Ensslin, L.; Dezem, V.; Dutra, A.; Ensslin, S. R. & Somensi, K., 2018; Linhares, J. E.; Pessa, S. L. R.; Bortoluzzi, S. C. & Luz, R. P., 2019; Ensslin, Welter & Pedersini, 2021; Luz, R.; Mussi, C. C.; Dutra, A. & Chaves, L.C., 2021; Pedersini, Matos, Ensslin & Ensslin, 2021).

O Proknow-C apresenta uma estrutura para construir conhecimento a partir dos interesses e das delimitações impostas pelo pesquisador, segundo uma visão construtivista (Luz et al., 2016), e, por tratar-se de um processo estruturado de cunho qualitativo, permite resultados personalizados, vez que envolve a subjetividade dos pesquisadores nas definições das variáveis da pesquisa. (Dutra et al., 2015).

O processo de aplicação do ProKnow-C é dividido em quatro etapas, sendo elas: i) seleção de portfólio de artigos relevantes e com reconhecimento científico sobre o tema da pesquisa; ii) análise bibliométrica do portfólio; iii) análise sistêmica; e iv) formulação de perguntas e objetivos de pesquisa (Luz et al., 2016). No entanto, de acordo com os objetivos



desta pesquisa, foram desenvolvidas somente as etapas 1 e 2 do processo, que serão apresentadas de forma detalhada na subseção seguinte.

3.2 Seleção do portfólio bruto de artigos

Os procedimentos dessa primeira etapa foram desenvolvidos entre os meses de maio e junho de 2021. O objetivo dessa etapa foi selecionar um grupo de artigos alinhados com a temática definida pelos pesquisadores, envolvendo: (a) definição das palavras-chave; (b) definição do banco de dados; (c) busca dos artigos nos bancos de dados selecionados, e; (d) teste de aderência das palavras-chave. (Dutra et al., 2015)

Para iniciar a coleta de artigos nas bases de dados, primeiramente foram definidos 4 eixos de pesquisa de acordo com as necessidades percebidas pelos pesquisadores, de modo a atender a especificidade do tema, sendo eles: Eixo 1 - Avaliação de Desempenho; Eixo 2 – Compliance; Eixo 3 – Ética; e, Eixo 4 – Organizações. Para cada eixo foram definidas palavras-chave que, em síntese, resumem, de maneira clara e objetiva, o que os pesquisadores desejavam buscar.

Na sequência foram definidas as bases de dados a serem pesquisadas - *Web of Science* e *Scopus* - e construídas as expressões *booleanas* necessárias à realização das buscas. Para a formação dos comandos de busca foram inseridos os termos “AND” entre os eixos de pesquisa e “OR” entre as palavras-chave de cada eixo. Na montagem das expressões *booleanas*, foi acrescentado o símbolo asterisco após o radical de algumas palavras-chave visando otimizar as buscas, de modo a alcançar também possíveis variações verbais ou substantivas dessas palavras. Acrescenta-se ainda que, no total, as palavras-chave definidas pelos pesquisadores geraram 144 diferentes combinações, proporcionando assim a abrangência e especificidade necessárias para a pesquisa.

Os dois comandos de busca utilizados são apresentados na tabela 1, um para cada base de dados pesquisadas, atendendo as especificidades metodológicas de cada uma delas.

Tabela 1. Comandos de busca nas bases de dados

<i>Web of Science</i>	{Performance} OR {Measure*} OR {Indicator*} OR {Evaluat*} OR {Assess*} OR {Appraisal}) AND ({Comply} OR {Compliance} OR {Integrity}) AND ({Ethic*} OR {Value*}) AND ({organization*} OR {compan*} OR {public agenc*} OR {Public sector*})
<i>Scopus</i>	("Performance" OR "Measure*" OR "Indicator*" OR "Evaluat*" OR "Assess*" OR "Appraisal") AND ("Comply" OR "Compliance" OR "Integrity") AND ("Ethic*" OR "Value*") AND ("organization*" OR "compan*" OR "public agenc*" OR "Public sector*")

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Iniciadas as buscas por artigos nas bases de dados, foram inseridos os seguintes filtros limitadores: i) artigos publicados sem restrição temporal; ii) comandos de busca aplicados nos títulos, resumos e palavras-chave; iii) somente artigos e artigos de revisão publicados em periódicos científicos; iv) artigos publicados na língua inglesa; e, v) na base *Scopus* foi aplicado também o filtro de seleção para as áreas de *Business, Management and Accounting; Social Science; e Economics, Econometrics and Finance*. As buscas foram realizadas no período de 07/05/2021 a 24/05/2021, e os seguintes resultados foram obtidos: Base *Web of Science*: **2.328**



artigos, e base *Scopus*: **1637 artigos**, totalizando **3.965 referências** que passaram a compor o portfólio bruto de artigos.

A partir a definição do portfólio bruto, foi realizada a testagem quanto à aderência das palavras-chave dos artigos recuperados, o que ocorreu por meio da leitura dos títulos de alguns artigos, sendo selecionados cinco deles, considerados alinhados à temática da pesquisa, com o objetivo de identificar, por meio das palavras-chave dos artigos escolhidos, a necessidade ou não de realizar modificações nas palavras-chave dos eixos de pesquisa e dos comandos de busca. Após a verificação, concluiu-se pela aderência das palavras-chave preestabelecidas nos eixos de pesquisa e, não havendo a necessidade de modificação ou inclusão de novas palavras, considerou-se finalizada a primeira etapa do *ProKnow-C*.

3.3 Filtragem do banco bruto de artigos

A etapa de filtragem do banco bruto de artigos visa delimitar o Portfólio Bibliográfico (PB) que constituirá a base documental para a análise bibliométrica. No processo de filtragem, o banco bruto de artigos passa por um processo de refinamento que envolve as seguintes verificações: a) eliminação de artigos repetidos; b) alinhamento dos títulos dos artigos ao tema da pesquisa; c) relevância científica (número de citações); d) alinhamento dos resumos dos artigos ao tema da pesquisa; e, e) alinhamento do texto completo com o tema da pesquisa (Luz et al., 2021).

Para iniciar o processo de filtragem, e, objetivando facilitar a execução dos passos a serem seguidos nessa etapa, todos os **3.965 artigos** do portfólio bruto foram importados para o software *Endnote 20*, por meio do qual foram excluídas **753 publicações duplicadas**, restando **3.212 artigos** para a continuidade do processo de filtragem.

O próximo passo consistiu na leitura dos títulos dos 3.212 artigos não redundantes, excluindo-se àqueles considerados não alinhados à temática da pesquisa, o que resultou na exclusão de mais **3.092 artigos**, restando **120 artigos** no portfólio.

A partir dos 120 artigos cujos títulos foram considerados alinhados ao tema, o próximo passo foi identificar o grau de reconhecimento científico das publicações por meio do quantitativo de citações. Para tanto, foram realizadas buscas no sítio eletrônico *Google Scholar*, tendo sido registrado em planilha o quantitativo de citações encontrado para cada um dos artigos do portfólio.

Com o objetivo de descartar os artigos com menor reconhecimento científico, foi fixada a **taxa de representatividade 93,42%** do total de citações do portfólio, sendo selecionados para permanecerem no portfólio somente os artigos que apresentavam **30 citações ou mais**. Assim, foram **identificados 51 artigos** que atenderam ao critério estabelecido e **69 artigos** que não atenderam à delimitação de representatividade fixada. O critério adotado para a seleção dos artigos de maior reconhecimento científico levando-se em conta a taxa de representatividade fixada pode ser visualizado na figura 1.

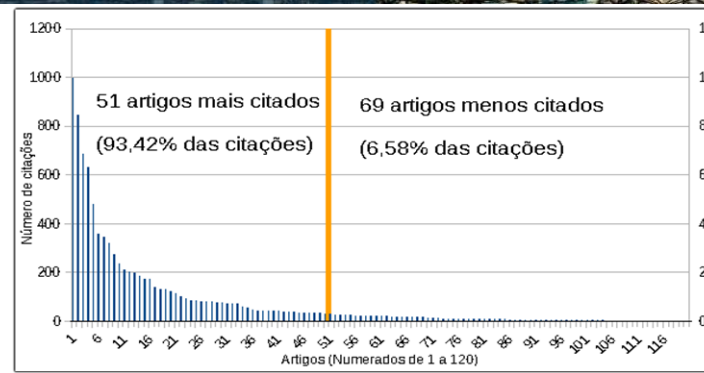


Figura1. Taxa de representatividade fixada no PB.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir dessa etapa, a continuidade da filtragem dos artigos seguiu com a análise em separado entre os artigos mais representativos e os menos representativos. Primeiramente foi realizada a leitura dos resumos dos 51 artigos mais citados, dos quais foram **selecionados 24** (vinte e quatro) considerados alinhados e com potencial de contribuir para o objetivo da pesquisa, que passaram a compor o **repositório “A”**. Neste repositório foram identificados 43 autores, que passaram a integrar o Banco de Autores (BA).

Aplicados procedimentos de “repescagem”, foram recuperados **26** artigos dentre os 69 menos citados, sendo **23** pela recenticidade da publicação (2019, 2020 e 2021) e **3** cujos autores eram coincidentes com os autores do BA. Após a leitura dos resumos dos artigos recuperados, **12** deles se mostraram alinhados ao tema da pesquisa e passaram a compor o **Repositório “B”**. Na sequência foi feita a fusão dos Repositórios “A” e “B”, originando-se o denominado **Repositório “C”**, composto, até a presente etapa do *ProKnow-C*, por **36** (trinta e seis) artigos considerados alinhados ao tema, não redundantes e com reconhecimento científico.

Para finalizar o processo de filtragem, foi verificada a disponibilidade de acesso, na íntegra, dos artigos integrantes do repositório “C”. Por meio de buscas online, verificou-se que todos os 36 (trinta e seis) artigos estavam disponíveis, sendo os documentos arquivados para a realização de leitura integral. Realizada a leitura completa dos textos, decidiu-se por descartar 6 deles por estarem, segundo as percepções dos pesquisadores, sem aderência completa ao tema e/ou com baixo potencial para contribuir com a pesquisa. Por fim, **30** artigos revelaram-se alinhados e passaram a compor o Portfólio Bibliográfico Final, os quais constam enumerados de 1 a 30 nas referências dispostas ao final do presente artigo. Os passos descritos nessa etapa de filtragem, até a formação do Portfólio Bibliográfico Final, podem ser melhor visualizados na tabela 2, a seguir.

Tabela 2. Filtragem de artigos (Proknow-C)

FILTRAGENS DOS ARTIGOS		
Critério	Ocorrência	Resultado
Banco de Artigos Brutos	<i>Web of Science</i> : 2.328 artigos	Total: 3.3965 artigos
	<i>Scopus</i> : 1.637 artigos	
Exclusão de artigos repetidos Utilização do software Endnote 20	Excluídos 753 artigos	Selecionados 3.212 artigos.
Filtragem pela leitura dos títulos	Excluídos 3.092 artigos	Selecionados 120 artigos.



Filtragem pelo reconhecimento científico (Índice de Representatividade 93,42% - 30 citações ou mais.)	Separação dos artigos mais citados dos menos citados.	51 artigos mais citados. 69 artigos menos citados.
Filtragem dos artigos mais citados, pela leitura dos resumos.	Excluídos 27 artigos.	Repositório A: 24 artigos não repetidos, com reconhecimento científico e com títulos alinhados ao tema da pesquisa.
Criação do Banco de Autores (BA) do Repositório A	Listagem e contagem dos autores.	43 autores.
Filtragem dos artigos menos citados pela leitura dos resumos (repescagem). (Publicações recentes: 2019, 2020 e 2021 + ocorrência de autores coincidentes com o BA)	Selecionados 26 artigos (23 recentes + 3 com autores coincidentes no BA).	Repositório B: 12 artigos com resumos alinhados ao tema da pesquisa.
Formação do Repositório C (C = A + B)	$C = 24 + 12$	36 artigos.
Verificação de disponibilidade de acesso online aos artigos.	Todos disponíveis.	Arquivamento/ salvamento dos 36 documentos.
Filtragem dos artigos do Repositório C pela leitura integral	Excluídos 6 artigos.	Selecionados 30 artigos.
Portfólio Bibliográfico Final (PB)	30 artigos.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Encerrada a seleção do Portfólio Bibliográfico por meio do método *ProKnow-C*, resultando em 30 (trinta) artigos alinhados ao tema e com representatividade científica, a fase seguinte do processo consiste em analisar esse portfólio por meio da análise bibliométrica.

4 Análise dos dados e apresentação dos resultados

A análise bibliométrica aplicadas neste estudo, em consonância com a metodologia adotada (Proknow-C), buscou evidenciar no PB: a) os autores mais representativos; b) os artigos mais relevantes com base no número de citações; c) os periódicos destaques e com maior fator de impacto (SJR/CJR), e; d) as palavras-chave mais usadas.

4.1 Relevância dos Autores

A análise bibliométrica é iniciada com enfoque nos autores mais relevantes e com maior destaque nas publicações do PB. Foram identificados no total **53 autores**, dentre os quais, Muel Kaptein é considerado destaque por contribuir com 3 artigos de sua autoria no PB, conforme demonstrado na figura 2.

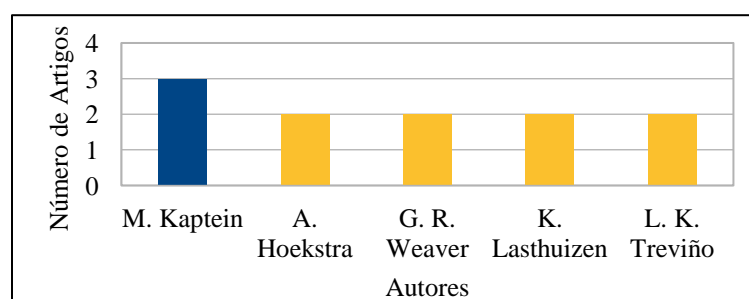


Figura2. Autores destaque do PB
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).



Muel Kaptein, PhD, é Professor de Ética empresarial e Gestão de Integridade na RSM Erasmus University. Seus interesses de pesquisa incluem a gestão da ética, a medição da ética e a ética da gestão. Publicou artigos em revistas como *Academy of Management Review*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Organizational Behavior*, *Human Relations*, *Deviant Behavior and Organization Studies*. É autor dos livros *Ethics Management* (1998), *The Balanced Company* (2002), *The Six Principles of Managing with Integrity* (2005), *The Living Code* (2008), *Workplace Morality* (2013), *Servant of the People* (2014), *Ethicisms* (2018) and *Maxims* (2019). Muel também é sócio da KPMG, onde co-fundou a KPMG Integrity em 1996.

No PB, s artigos em que **Muel Kaptein** figura como autor são: a) “*Measuring corporate integrity: a survey-based approach*”, publicado em coautoria com Scott Avelino (2005), que discute o desenvolvimento de códigos de conduta e programas de *compliance* nas organizações. O artigo conclui que, para restaurar a confiança nos negócios é preciso reestabelecer a confiança ética por meio do atendimento de dois requisitos principais, quais sejam, aumentar a consciencialização da administração sobre a irregularidades que ocorrem em âmbito organizacional e aumentar a sensibilidade da gestão em relação à extensão em que a estrutura organizacional e a cultura estimulam a conduta antiética; b) “*Integrity Management as Interorganizational Activity: Exploring Integrity Partnerships That Keep the Wheel in Motion*”, em coautoria com Alain Hoekstra e Jitse Talsma (2016), cujo foco de estudo é a exploração de parcerias de integridade entre organizações e a análise de suas diferentes formas e características; e, c) “*The Integrity of Integrity Programs: Toward a Normative Framework*”, também em coautoria com Alain Hoekstra (2021), que trata sobre a estruturação de normas para programas de integridade, baseadas em argumentos normativos.

Como se pode verificar, Alain Hoekstra, também foi um dos autores que se destacou nos artigos do PB, tendo 2 artigos publicados em coautoria com Muel Kaptein, autor de maior destaque dessa análise. **Alain Hoekstra**, PhD, é especialista na área de gestão de ética e integridade. É um dos fundadores e diretores do Dutch National Integrity Office (Escritório de Integridade Nacional da Holanda) e autor de vários artigos e capítulos de livros sobre ética e integridade, sendo ativo em diversas redes internacionais.

Além disso, outros três autores também se destacaram no PB, contribuindo cada um deles também com 2 artigos. São eles Gary R. Weaver, Karin Lasthuizen e Linda Klebe Treviño. Sobre tais autores, pontua-se que **Gary R. Weaver** é professor assistente de administração na Faculdade de Negócios e Economia da Universidade de Delaware. Ele é Editor Associado do *Journal Business Ethics Quarterly*. Seus interesses atuais de pesquisa incluem tópicos de ética nos negócios em ambos os níveis individuais e organizacionais de análise. A Dra. **Linda Klebe Treviño** é professora de comportamento organizacional na Mary Jean e Frank P. Smeal College of Business Administration, Pennsylvania State University. Sua pesquisa atual se concentra na gestão de má conduta nas organizações e na justiça organizacional. E, a Professora **Karin Lasthuizen**, PhD, é a primeira cadeira Brian Picot em Liderança Ética na Wellington School of Business and Government, Victoria University of Wellington (Nova Zelândia). A Cátedra Brian Picot de Liderança Ética foi criada em novembro de 2016 para fornecer uma visão que pode melhorar as práticas de liderança ética nos negócios e no governo e ajudar a mitigar os riscos éticos que podem levar a falhas organizacionais. Seu trabalho de pesquisa concentra-se na liderança ética e na gestão da ética em organizações dos setores público e privado e ela é



especializada em metodologia para pesquisa de comportamentos antiéticos organizacionais (OUB), como corrupção e fraude.

Como se pode verificar, todos os autores que se destacaram pelo número de publicações no PB tem como foco de estudos e pesquisas a ética e a integridade nas organizações, incluindo o comportamento ético e a liderança ética, itens essenciais de um programa de *compliance*.

4.2 Artigos com reconhecimento científico

A próxima variável analisada foi o reconhecimento científico dos artigos do PB levando-se em consideração o número de citações obtidas em pesquisas realizadas no sítio eletrônico *Google Scholar* em 06/06/2021. Na figura 3 são apresentados os artigos de maior destaque.

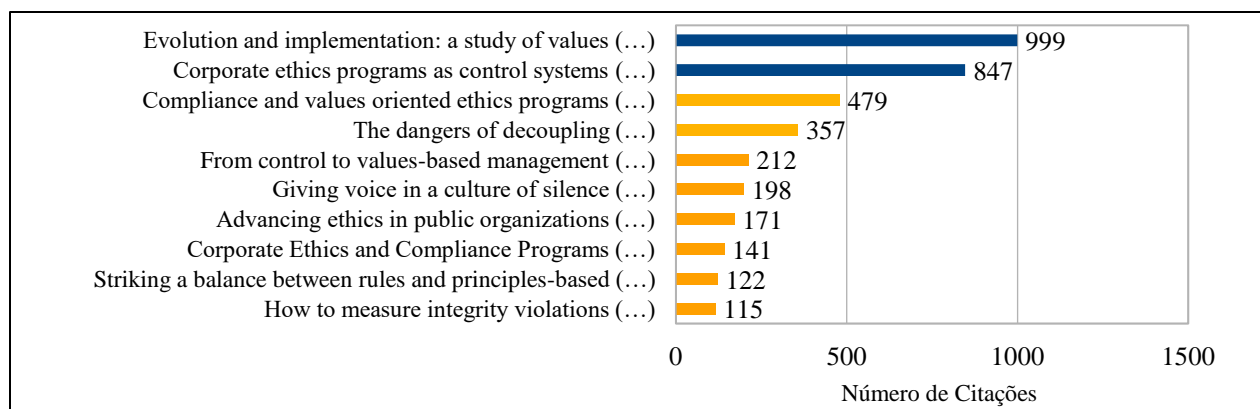


Figura 3. Artigos destaque pelo reconhecimento científico

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Como se pode verificar os trabalhos com maior número de citações foram, respectivamente, o artigo científico intitulado “*Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility*”, elaborado pelas autoras Brenda. E. Joyner e Dinah Payne (2002), que até a data da consulta no google scholar, havia sido citado em 999 ocasiões (10,82% das citações do PB); e, o artigo intitulado “*Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors*”, de autoria de e Gary. R. Weaver, Linda Klebe Treviño e Philip L. Cochran (1999), com 847 citações (9,18% das citações do PB). Juntos, esses dois artigos representaram 20% do total de citações dos artigos do PB.

Na avaliação do reconhecimento científico realizada com base no número de vezes em que os artigos tiveram citações registradas, faz-se necessário considerar o tempo decorrido desde a publicação dos artigos evidenciados na análise até o momento presente (19 e 22 anos, respectivamente). Isso porque, deve-se ter em mente que, artigos mais recentes, ainda que possam ser de grande relevância para o tema estudado, tendem a não possuir número tão alto de citações em virtude do menor tempo decorrido desde suas publicações.

4.3 Relevância dos periódicos

Com relação aos periódicos científicos, a análise bibliométrica buscou identificar aqueles que mais publicaram artigos da área foco da pesquisa. Feita a identificação dos periódicos nos



quais cada um dos artigos do PB foi publicado, verificou-se a existência de 18 periódicos distintos. O resultado do mapeamento dessa variável consta representado na figura 4, onde são apresentados os nomes dos periódicos e a quantidade de artigos do PB publicados em cada um deles.

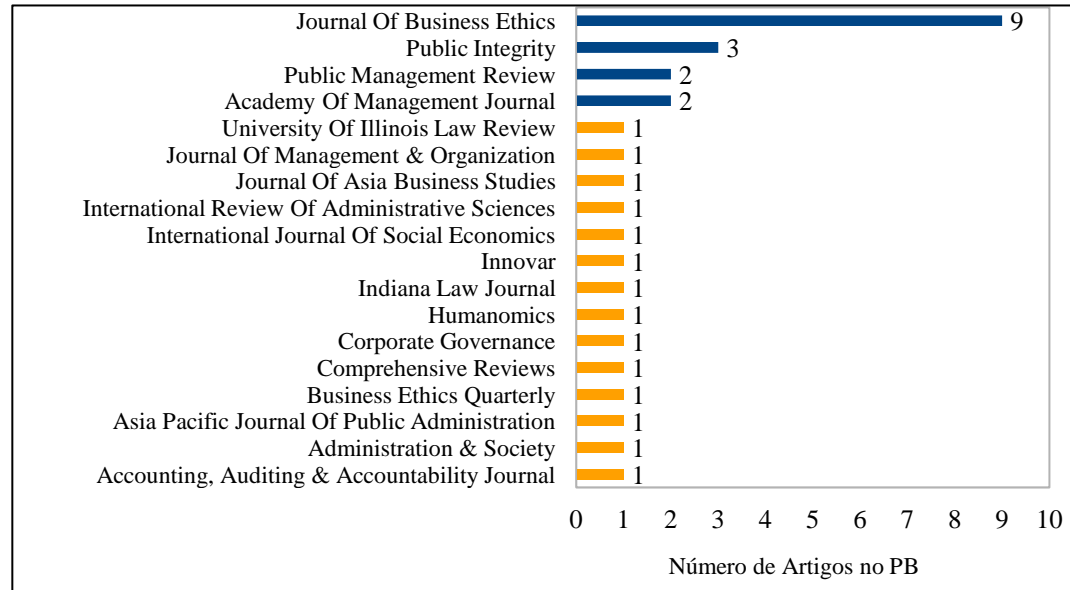


Figura 4. Periódicos destaques do PB

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Dos dados apresentados, o periódico de maior destaque, responsável pela publicação de 9 artigos integrantes do PB (30%), foi o *Journal Of Business Ethic*, revista científica que se caracteriza por publicar apenas artigos originais de uma ampla variedade de perspectivas metodológicas e disciplinares, sobre questões éticas relacionadas aos negócios, que trazem algo novo ou único para o discurso em seu campo. Desde o seu início, a revista tem como objetivo melhorar a condição humana, proporcionando um fórum público de discussão e debate sobre questões éticas relacionadas aos negócios.

Acrescenta-se que, considerando a quantidade de artigos que compuseram o PB (30 artigos), também se destacaram os periódicos *Public Integrity*, *Public Management Review* e *Academy of Management Journal* que juntos foram responsáveis por 23% das publicações.

4.4 Fator de impacto dos periódicos

Na análise bibliométrica, também foram verificados os fatores de impacto dos periódicos na comunidade científica por meio de consultas aos registros constantes no *Journal Citation Reports (JCR)*, oriundo da base *Web of Science*, e no *Scimago Journal Rank (SJR)*, oriundo da base *Scopus*.

Considerando o fator de impacto disponível no *Journal Citation Reports (JCR)*, os periódicos de maior destaque foram o *Comprehensive Reviews In Food Science And Food Safety* (12,811) e o *Academy Of Management Journal* (10,194), ficando o *Journal of Business Ethics* (6,403) em terceiro lugar, conforme pode ser verificado na figura 5.

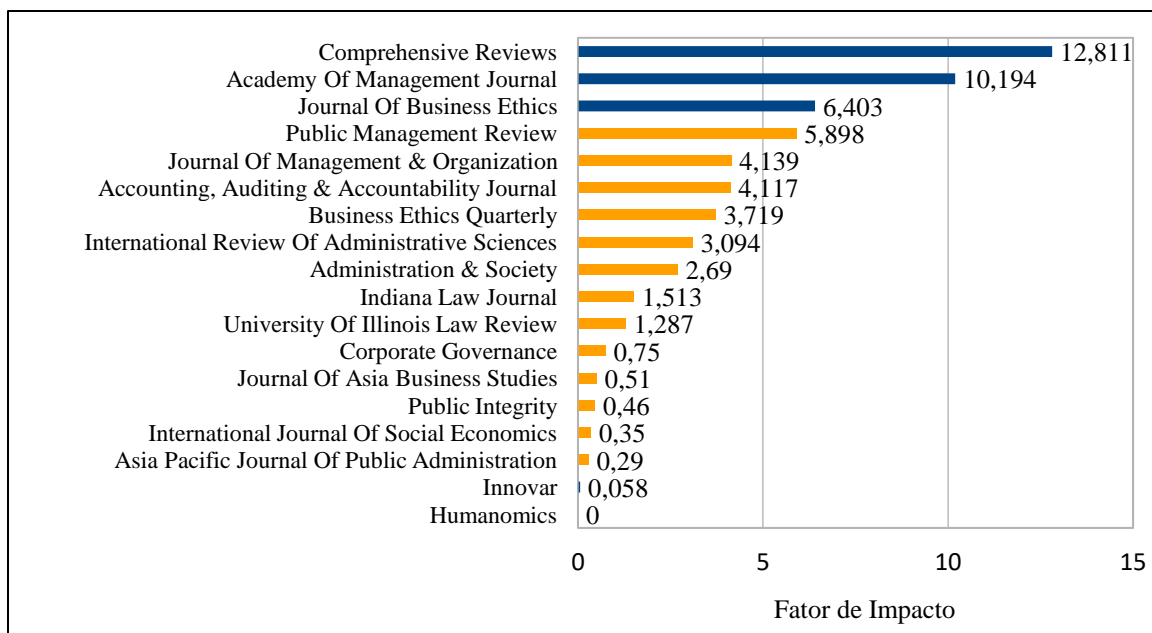


Figura 5. Fator de impacto de periódicos – JCR 2020

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Já em relação ao fator de impacto calculado pelo *Scimago Journal Rank (SJR)*, verifica-se que as duas primeiras posições se invertem, sendo o periódico mais relevante o *Academy Of Management Journal* (11,19), e o *Comprehensive Reviews In Food Science And Food Safety* (2,8) ficando na segunda posição com índice bem menor. Na terceira posição permanece o *Journal of Business Ethics* (2,21), conforme pode ser verificado na figura 6.

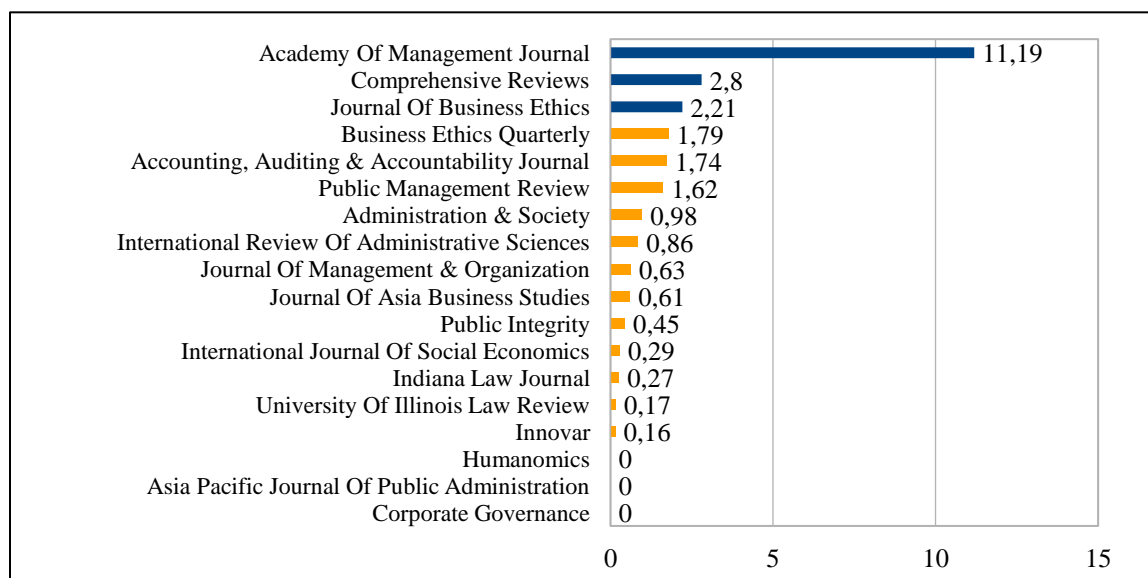


Figura 6. Fator de Impacto Periódicos – SRJ 2020

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



Considerando os dados apresentados na análise do fator de impacto com base nos índices calculados JCR e SJR, pode-se dizer que o *Academy Of Management Journal* figura como o periódico de maior destaque, vez que o *Comprehensive Reviews In Food Science And Food Safety*, embora tenha alto índice de impacto no JCR, tem fator de impacto bem abaixo do periódico *Academy Of Management Journal* quando considerado o índice SJR.

4.5 Palavras-chave

Na análise da frequência das palavras-chave dos artigos que compuseram o PB Final, foram identificadas, no total, 168 palavras-chave distintas no todo dos artigos avaliados. No entanto, para a apresentação dos resultados referentes à análise dessa variável foram utilizadas somente as palavras-chave que se repetiram 2 vezes ou mais no conjunto. Na figura 7 são apresentadas as 28 palavras chaves mais utilizadas.

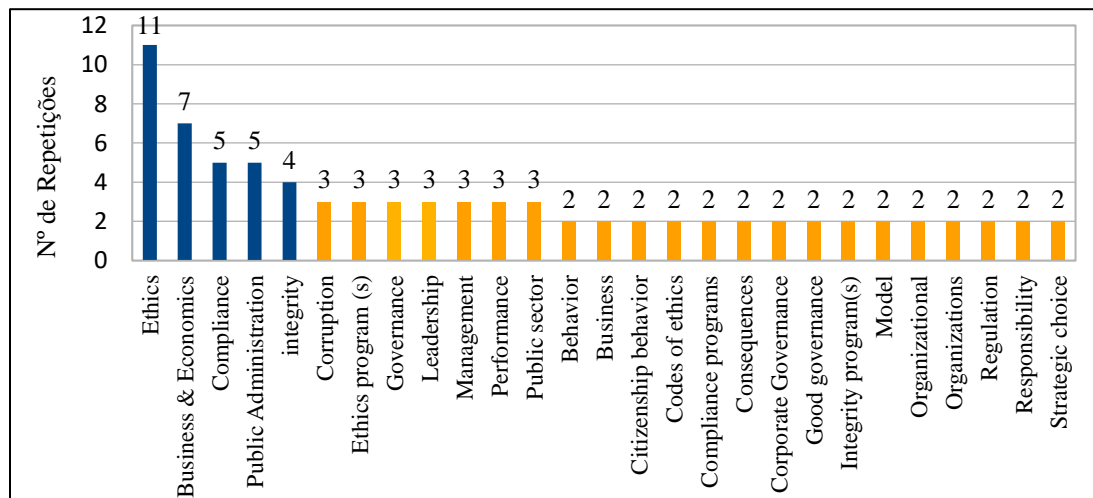


Figura 7. Palavras-chave destaques do PB.
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Conforme demonstrado no gráfico, a palavra “*Ethics*” repetiu-se no conjunto de palavras-chave do PB em 11 oportunidades, sendo, portanto, a palavra-chave que mais se destacou no conjunto de artigos. Além disso, também merecem destaque as palavras “*business & economics*” com 7 repetições, “*compliance*” e “*public administration*” com 5 repetições cada uma e “*integrity*” que obteve 4 repetições no conjunto. Analisadas as palavras em destaque, percebe-se que todas estão completamente alinhadas à temática da pesquisa, evidenciando assim a pertinência da utilização dos artigos selecionados no PB em estudos acerca do desempenho do *compliance* organizacional.

Ademais, a partir dos resultados obtidos na análise bibliométrica, de forma geral, pôde-se evidenciar a relevância dos artigos selecionados no presente trabalho, que, por estarem alinhados de forma condizente com a temática pesquisada, demonstram grande potencial para contribuir com outros estudos a serem realizados na mesma área, podendo, inclusive, contribuir para a formação das bases essenciais de um referencial bibliográfico de estudos que envolvam análise de conteúdo.



5 Considerações Finais

O objetivo principal do presente estudo foi elencar os principais aspectos das publicações científicas selecionadas de forma a possibilitar a construção de conhecimentos acerca do tema avaliação de desenho do *compliance* organizacional. Para o atingimento deste objetivo foi utilizado o método *ProKnow-C*, que possibilitou a realização da seleção um Portfólio Bibliográfico (PB) composto por 30 artigos relevantes sobre tema, que posteriormente serviu de base para a análise bibliométrica realizada.

Os principais resultados da análise bibliométrica foram: (a) o autor destaque do PB foi Muel Kaptein, com 3 (três) artigos de sua autoria no PB, sendo dois deles em coautoria com Alain Hoekstra, também destacado no PB; (b) O artigo com maior reconhecimento científico, com um total de 999 de citações registradas, foi *Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility*, elaborado pelas autoras Brenda. E. Joyner e Dinah Payne (2002) que sozinho representou 10,82% do total de citações do portfólio; (c) o periódico com maior representatividade foi o *Journal of Business Ethics* que publicou 9 dos artigos integrantes do PB (30%); (d) o periódico *Academy of Management Journal* apresentou maior fator de impacto (SJR/JCR) no entendimento dos pesquisadores e; (e) *Ethics* foi a palavra-chave de maior destaque, pois repetiu-se no conjunto de palavras-chave do PB em 11 (onze) oportunidades.

A partir dos resultados obtidos na análise bibliométrica pôde-se evidenciar a relevância dos artigos selecionados no presente trabalho, que ao estarem alinhados de forma condizente com a temática pesquisada, demonstram grande potencial para contribuir com outros estudos na mesma área, na medida em que oferecem subsídios para a formação das bases essenciais de um referencial bibliográfico sobre a avaliação de desenho do *compliance* organizacional.

Como limitações da pesquisa, pontua-se que as análises se deram a partir de dados extraídos em apenas duas bases internacionais (*Web of Science* e *Scopus*). E, no que diz ao ponto de corte, que definiu a amostra analisada no tocante ao reconhecimento científico (artigos com 30 citações ou mais), sendo tal delimitação oriundas de decisão discricionária, pontua-se que, caso a pesquisa fosse realizada por outros pesquisadores, o ponto de corte poderia ser outro.

Por fim, como sugestão para futuras pesquisas recomenda-se a análise sistêmica da literatura mapeada no intuito de melhor explorar e apresentar o conteúdo dos artigos constantes do PB final à comunidade científica. De outro modo, sugere-se que a pesquisa sobre a temática escolhida possa ser ampliada para incluir outras bases de dados, inclusive as brasileiras, com vistas a integrar ao estudo o panorama situacional da literatura nacional.



REFERÊNCIAS

1. Arjoon, S. (2006). Striking A Balance Between Rules and Principles-Based Approaches For Effective Governance: A Risks-Based Approach. *Journal of Business Ethics*, 68 (1), 53-82.
2. Beeri, I.; Dayan, R.; Vigoda-Gadot, E. & Werner, S. B. (2013). Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *Journal of Business Ethics*, 112 (1), 59-78.
3. Couto, F. F. & Carrieri, A. P. (2020). The Other Side Of Compliance Systems And Codes Of Ethics: A Foucauldian Perspective On Rule-Based Ethics And Corruption Control. *Innovar*, 30 (78), 135-148.
4. Fleming, S. & Mcnamee, M. (2005). The Ethics Of Corporate Governance In Public Sector Organizations: Theory And Audit. *Public Management Review*, 7 (1) 135-144.
5. Fotaki, M.; Lioukas, S. & Voudouris, I. (2020). Ethos Is Destiny: Organizational Values And Compliance In Corporate Governance. *Journal Of Business Ethics*, 166 (1), 19-37.
6. Gaur, A.; Ghosh, K. & Zheng, Q. (2019). Corporate Social Responsibility (Csr) In Asian Firms: A Strategic Choice Perspective Of Ethics And Compliance Management. *Journal Of Asia Business Studies*, V. 13, N. 4, P. 633-655.
7. Hoekstra, A. & Kaptein, M. (2021). The Integrity Of Integrity Programs: Toward A Normative Framework. *Public Integrity*, 23 (2), 129-141.
8. Hoekstra, A.; Talsma, J. & Kaptein, M. (2016). Integrity Management As Interorganizational Activity: Exploring Integrity Partnerships That Keep The Wheel In Motion. *Public Integrity*, 18 (2), 167-184.
9. Interligi, L. (2010). Compliance Culture: A Conceptual Framework. *Journal Of Management And Organization*, 16 (2), 235-249.
10. Jones, I. V. & Lasthuizen, K. (2018). Building Public Sector Integrity In Indonesia: The Role And Challenges Of Ethical Leadership. *Asia Pacific Journal Of Public Administration*, 40 (3), 75-185.
11. Joyner, B. E. & Payne, D. (2002). Evolution And Implementation: A Study Of Values, Business Ethics And Corporate Social Responsibility. *Journal Of Business Ethics*, 41 (4), 297-311.
12. Kaptein, M. & Avelino, S. (2005). Measuring Corporate Integrity: A Survey-Based Approach. *Corporate Governance*, 5 (1), 45-54.
13. Lasthuizen, K.; Huberts, L. & Heres, L. (2011). How To Measure Integrity Violations: Towards A Validated Typology Of Unethical Behavior. *Public Management Review*, 13 (3), 383-408.
14. Maclean, T. L. & Behnam, M. (2010). The Dangers Of Decoupling: The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, And Institutionalized Misconduct. *Academy Of Management Journal*, 53 (6), 1499-1520.



15. Majluf, N. S. & Navarrete, C. M. (2011). A Two-Component Compliance And Ethics Program Model: An Empirical Application To Chilean Corporations. *Journal Of Business Ethics*, 100 (4), 567-579.
16. Manning, L. (2020). Moving From A Compliance-Based To An Integrity-Based Organizational Climate In The Food Supply Chain. *Comprehensive Reviews In Food Science And Food Safety*, 19 (3), 995-1017.
17. Menzel, D. C. (2015). Research On Ethics And Integrity In Public Administration: Moving Forward, Looking Back. *Public Integrity*, 17 (4), 343-370.
18. Michaelson, C. (2006). Compliance And The Illusion Of Ethical Progress. *Journal Of Business Ethics*, 66 (2-3), 241-251.
19. Parker, C. & Nielsen, V. L. (2009). Corporate Compliance Systems Could They Make Any Difference? *Administration & Society*, 41 (1), 3-37.
20. Pruzan, P. (1998) From Control To Values-Based Management And Accountability. *Journal Of Business Ethics*, 17 (13), 1379-1394.
21. Root, V. (2019). The Compliance Process. *Indiana Law Journal*, 94 (1), 203-251.
22. Rossi, C. L. (2010). Compliance: An Over-Looked Business Strategy. *International Journal Of Social Economics*, 37 (10), 816-831.
23. Said, J.; Alam, M. M. & Khalid, M. A. (2016). Relationship Between Good Governance And Integrity System: Empirical Study On The Public Sector Of Malaysia. *Humanomics*, 32 (2), 151-171.
24. Sharpe, N. F. (2019). Prioritizing Process: Empowering The Corporate Ethics And Compliance Function. *University Of Illinois Law Review*, (4), 1321-1352.
25. Six, F. & Lawton, A. (2013). Towards A Theory Of Integrity Systems: A Configurational Approach. *International Review Of Administrative Sciences*, 79 (4), 639-658.
26. Stacchezzini, R.; Rossignoli, F. & Corbella, S. (2020). Corporate Governance In Practice: The Role Of Practitioners' Understanding In Implementing Compliance Programs. *Accounting, Auditing And Accountability Journal*, 33 (4), 887-911.
27. Verhezen, P. (2010). Giving Voice In A Culture Of Silence. From A Culture Of Compliance To A Culture Of Integrity. *Journal Of Business Ethics*, 96 (2), 187-206.
28. Weaver, G. R. & Treviño, L. K. (1999). Compliance And Values Oriented Ethics Programs: Influences On Employees' Attitudes And Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9 (2), 315-335.
29. Weaver, G. R.; Treviño, L. K.; & Cochran, P. L. (1999). Corporate Ethics Programs As Control Systems: Influences Of Executive Commitment And Environmental Factors. *Academy Of Management Journal*, 42, (1), 41-57.
30. Weber, J. & Wasieliski, D. M. (2013). Corporate Ethics And Compliance Programs: A Report, Analysis And Critique. *Journal Of Business Ethics*, 112 (4), 609-626.



- Chaves, L. C.; Ensslin, L.; Lima, M. V. A. & Ensslin, S. R. (2017). Avaliação De Desempenho Organizacional E Gestão De Processos: Mapeamento Do Tema. *Revista Eletrônica De Estratégia & Negócios*, 10 (1), 101-139.
- Dutra, A.; Ripoll-Feliu, V. M. F.; Arturo, G.; Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2015). The Construction Of Knowledge From The Scientific Literature About The Theme Seaport Performance Evaluation. *The International Journal Of Productivity And Performance Management*, 64, 243-269.
- Ensslin, L.; Dezem, V.; Dutra, A.; Ensslin, S. R. & Somensi, K. (2018). Seaport-Performance Tools: An Analysis Of The International Literature. *Maritime Economics & Logistics*, 20, 587-602.
- Ensslin, S. R.; Welter, L. M. & Pedersini, D. R. (2021). Performance Evaluation: A Comparative Study Between Public And Private Sectors. *The International Journal Of Productivity And Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/Ijppm-04-2020-0146>.
- Lacerda, R. T. O.; Ensslin, L. & Ensslin, S. R. (2014). Research Opportunities In Strategic Management Field: A Performance Measurement Approach. *International Journal Of Business Performance Management*, 15, 158-174.
- Lacerda, R. T. O.; Ensslin, L. & Ensslin, S. R. (2012). Uma Análise Bibliométrica Da Literatura Sobre Estratégia E Avaliação De Desempenho. *Gestão & Produção (Ufscar. (Impresso)*, 19, 59-78.
- Linhares, J. E.; Pessa, S. L. R.; Bortoluzzi, S. C. & Luz, R. P. (2019). Capacidade Para O Trabalho E Envelhecimento Funcional: Análise Sistêmica Da Literatura Utilizando O Proknow-C (Knowledge Development Process - Constructivist). *Ciencia & Saude Coletiva*, 24, 53-66.
- Luz, T.; Ensslin, L.; Mussi, C.C. & Dutra, A. (2016). Performance Evaluation Of Information Technology Service: The State Of The Art Recognition By A Constructivist Research Process And Bibliometrics. *Perspectivas Em Ciência Da Informação (Impresso)*, 21, 120-140.
- Luz, R.; Mussi, C. C.; Dutra, A. & Chaves, L.C. (2021). Implementation Of Large-Scale Health Information Systems. *Revista De Gestão*. <https://doi.org/10.1108/Rege-06-2019-0064>.
- Pedersini, D. R.; Matos, L. S.; Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2021). Apoio à Gestão das Atividades Portuárias de uma Holding Pública: Uma Abordagem Construtivista de Avaliação de Desempenho para a SC. Participações e Parcerias S.A. – SCPAR. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 15, 4257-4286.
- Tasca, J. E.; Ensslin, L.; Ensslin, S. R. & Alves, M. B. M. (2010). An Approach For Selecting A Theoretical Framework For The Evaluation Of Training Programs. *Journal Of European Industrial Training*, 34, 631-655.