

## Gestão do conhecimento e a efetividade do *compliance*: uma revisão sistemática de literatura

### *Knowledge management and the effectiveness of compliance: a systematic literature review*

Thalita Nogueira Gomes Da Silva <sup>1</sup>e Aline Alvares Melo<sup>2</sup>

**RESUMO:** Desde os grandes escândalos envolvendo fraudes e atos de corrupção, inicialmente em instituições financeiras, o mundo corporativo dedicou-se a desenvolver programas e sistemas de gestão que fossem capazes de garantir a legitimidade e a confiabilidade de seus processos. No entanto, alinhar práticas individuais e coletivas se torna um desafio para as organizações que buscam uma vantagem competitiva através do Compliance. É nesse contexto que a Gestão do Conhecimento se mostra uma interessante estratégia para as corporações que buscam criar um ambiente que estimule seus colaboradores a criar, adquirir e compartilhar conhecimento que fundamente suas práticas sobre conformidade. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo analisar como a produção científica do campo da Administração vem abordando a relação entre a Gestão do Conhecimento e a efetividade do Compliance. A metodologia utilizada para o trabalho foi a revisão sistemática de literatura das publicações encontradas no repositório Web of Science, entre os anos de 2014 e 2023, utilizando as palavras-chave “Compliance” e “Knowledge Management”. Após os filtros utilizados, foram analisados dez artigos científicos. Os principais resultados demonstraram que a relação direta entre as duas temáticas ainda é pouco explorada nos trabalhos acadêmicos, apesar da relevância e atualidade dos temas. Contudo, foi possível constatar que apesar da maioria dos trabalhos analisados não fazerem referência direta à contribuição da Gestão do Conhecimento para a efetividade do Compliance nas organizações, as publicações trazem o “conhecimento” no centro de suas discussões sobre conformidade aliada a outros temas como inovação, gestão de riscos, flexibilidade e gestão da qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Compliance; Conhecimento nas organizações

**ABSTRACT:** Since the major scandals involving fraud and corruption, initially in financial institutions, the corporate world has dedicated itself to developing programs and management systems that can guarantee the legitimacy and reliability of its processes. However, aligning individual and collective practices has become a challenge for organizations seeking a competitive advantage through Compliance. In this context, Knowledge Management becomes an interesting strategy for corporations seeking to create an environment that encourages their employees to create, acquire and share knowledge that underpins their compliance practices. Therefore, the aim of this study is to analyze how scientific production in the field of Administration has addressed the relationship between Knowledge Management and the effectiveness of Compliance. The work methodology used was a systematic literature review of publications found in the Web of Science repository between 2014 and 2023, using the keywords “Compliance” and “Knowledge Management”. After the filters used, were analyzed ten scientific articles. The main results showed that is still underexplored the direct relation between the two themes in academic works, despite the relevance and topicality of the topics. However, it was possible to see that although most of the papers analyzed made no direct reference to the contribution of Knowledge Management to the effectiveness of Compliance in organizations, the publications put “knowledge” at the heart of their discussions on Compliance combined with other themes such as innovation, risk management, flexibility and quality management.

**Keywords:** Knowledge Management; Compliance; Knowledge in organizations.

<sup>1</sup> Graduanda em Administração, UFMA. E-mail: [thalitangomes.rp@gmail.com](mailto:thalitangomes.rp@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora do curso de Administração, UFMA. E-mail: [aline.melo@ufma.br](mailto:aline.melo@ufma.br)

## INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento é um tema que ganhou notoriedade na década de 1990, e apesar de ser relativamente recente quando comparado a temas tradicionais da Administração, os estudos nesse segmento demonstram que, apesar de intangível, o conhecimento gera vantagem competitiva às organizações (Gonzalez e Martins, 2016). Dentro do processo de gestão desse recurso organizacional, Gonzalez e Martins (2016) apontam que o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos compreende basicamente quatro etapas: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização, as quais tornam este ativo fundamental para promover o aperfeiçoamento contínuo e a inovação do processo produtivo. (Grant, 1996, apud Gonzalez e Martins, 2016, p.248).

Por sua vez, o compliance tem sido muito difundido nas organizações como forma de garantir a conformidade dos processos, visando resguardar as corporações de fraudes e possíveis desvios de conduta que possam comprometê-las juridicamente, impactando em sua imagem, reputação, saúde financeira e consequente longevidade. Para Durães e Ribeiro (2019), o interesse do setor empresarial no compliance ganhou força em razão do rigor da lei na atribuição de responsabilidade às pessoas jurídicas, cujas sanções são severas. Além disso, os autores destacam que, inevitavelmente, os padrões éticos implementados a partir da adoção do compliance acabam sendo incorporados como valores que representam um compromisso da empresa perante a sociedade.

Neste sentido, analisar a contribuição da Gestão do Conhecimento para a efetividade do Compliance se torna relevante quando se pretende compreender como a relação entre liderança, pessoas, processos e tecnologias, dentro do fluxo de aquisição, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos, coopera para estabelecer e difundir padrões éticos coletivos que assegurem a conformidade dos processos e, consequentemente, a segurança jurídico-financeira das organizações.

Diante dessas informações, o presente estudo tem como objetivo geral analisar como a produção científica do campo da Administração vem abordando a relação entre a Gestão do Conhecimento e a efetividade do Compliance. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, por meio da base da Web of Science, na qual foram pesquisados artigos científicos publicados entre os anos de 2014 e 2023. O trabalho visa ainda evidenciar como essas discussões podem ter implicações práticas para as organizações.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os principais conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento deste trabalho. A revisão conceitual abordou tópicos sobre Gestão do Conhecimento e Compliance para melhor entender a relação prática entre os dois temas.

### Gestão do conhecimento nas organizações

Para melhor compreender o papel e a importância da Gestão do Conhecimento dentro das organizações, inicialmente é fundamental entender o que é conhecimento e quais são suas implicações nesse contexto, porém, descrever conceitualmente o conhecimento revela a complexidade do termo.

Gariba Júnior (2011) aponta que a história da filosofia, desde o período clássico, é marcada por uma busca incessante por este conceito, contudo, nenhuma das definições estabelecidas até então consegue contemplar sozinha a abrangência da questão, cada uma apresentando, portanto, avanços e limites neste propósito.

Contudo, quando fazemos um recorte sobre o conhecimento dentro das organizações, Nonaka e Toyama (2002) apud Gariba Júnior (2011, p. 19) afirmam que “o conhecimento pode ser entendido como um processo dialético já que são criadas inúmeras contradições decorrentes das interações dinâmicas entre os diferentes atores envolvidos, indivíduo, organização e o ambiente.”, ou seja, é possível entender que o conhecimento é um fenômeno que possui caráter fortemente subjetivo e variável, a depender das circunstâncias as quais ele estará sujeito.

Ainda nesse sentido, para melhor entendimento, é importante destacar a diferença entre dados, informações e conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998) apud Gariba Júnior (2011, p. 20) “o dado se define como uma simples observação sobre o estado do mundo, a informação corresponde a dados dotados de relevância e propósito e o conhecimento é uma informação valiosa combinada com a experiência, com o contexto histórico e com a reflexão”, revelando, desta forma, o aspecto intrinsecamente estratégico do conhecimento, já que potencialmente conduz o sujeito à ação com base na análise reflexiva.

Gonzalez e Martins (2017) também reforçam que o conhecimento é desenvolvido através de um ciclo evolutivo. O processo basicamente inicia com a disposição de dados, cuja organização e observação os transforma em informação e, a partir desse momento, a capacidade cognitiva dos sujeitos é que irá determinar decisivamente a produção do conhecimento. Para Zapelini (2002, p.52) citado por Gariba Júnior (2011, pág.22) este ciclo revela a estreita relação destes três conceitos:

Pode-se identificar uma escala evolutiva destes conceitos. Começa-se pela coleta de dados, seguida por sua compilação que resulta em informação, cuja análise e/ou síntese implica em conhecimento. Portanto, o conhecimento é consequência de um processo que envolve, captura de dados, tabulação que remete para uma informação e sua análise/síntese. Este conhecimento implica numa competência (sabedoria) para tomada de decisão, que por sua vez, define uma ação com determinado resultado. Neste processo evolutivo, ocorre a agregação de valor e de entendimento [...]

Desta forma, o conhecimento representa a parte crítica e analítica do processo que leva à tomada de ação pelos indivíduos em qualquer ambiente que estejam inseridos. No contexto organizacional, Nonaka e Takeuchi (2004) citados por Gariba Júnior (2011, p. 36) defendem que “o indivíduo é essencial para que a organização crie conhecimento” e, neste mesmo sentido Gariba Júnior (2011, p. 36) ressalta que “as organizações não podem criar conhecimento por si próprias sem a iniciativa do indivíduo e a interação que acontece dentro do grupo.”, reforçando ainda mais que a subjetividade e o protagonismo dos sujeitos são fatores determinantes para a produção, aquisição e partilha do conhecimento.

Cherman e Rocha Pinto (2012), em sua abordagem sobre aprendizagem e conhecimento organizacionais, apresentam quatro linhas de estudos complementares que foram desenvolvidos ao longo dos anos sobre esse tema, são eles: a aprendizagem organizacional (por volta dos anos 1960 e 1970), a organização de aprendizagem (anos 1980), o conhecimento organizacional (a partir da década de 1940) e, por fim, a gestão do conhecimento (final da década de 1990). Essa tentativa de buscar uma evolução cronológica dos estudos relacionados ao campo do conhecimento organizacional é importante para entender como a Gestão do Conhecimento ganhou notoriedade e importância estratégica nas empresas. Para Easterby-Smith e Lyles (2003) apud Cherman e Rocha Pinto (2012, p. 3) “a gestão do conhecimento ganhou legitimidade e intensa disseminação com a apropriação dos trabalhos de Nonaka para este campo de estudo e pela alavancagem proporcionada pelos outros campos de estudo ao longo do tempo”.

Os autores que buscam compreender como se dá a Gestão do Conhecimento nas organizações, destacam a importância da distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito, pois consideram fundamental para entender os movimentos de gestão sobre este ativo. Segundo Farias (2018), na dimensão epistemológica, o conhecimento explícito é aquele passível de ser processado, transmitido e analisado de maneira relativamente fácil, tem como características a objetividade, formalidade e sistemática (Gariba Júnior, 2011), enquanto que o conhecimento tácito é extremamente subjetivo e difícil de ser formalizado, pois incorpora experiências pessoais relacionadas diretamente com a vida prática.

Apesar da relevância da distinção conceitual entre esses dois tipos de conhecimento, Tsoukas (1996) apud Gonzalez e Martins (2017) aponta que os mesmos são essencialmente inseparáveis e se compõem mutuamente, já que todo conhecimento explícito (manuais, procedimentos, guias orientativos etc.) tem como base o conhecimento tácito (know-how, insights etc.), compondo um modelo de criação denominado por Nonaka e Takeuchi (1997) apud Dutra e Dutra (2021) de “espiral do conhecimento” (Figura 1).

Figura 1 – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeushi (1997) apud Dutra e Dutra (2021).

Dentro das organizações, a “espiral do conhecimento” procura explicar como a interação social é capaz de converter conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa, em um movimento contínuo de criação, compartilhamento e conversão do conhecimento (Gariba Júnior, 2011). A espiral é constituída por quatro padrões básicos: socialização, (compartilhamento entre os indivíduos informalmente), externalização (compartilhamento entre o indivíduo e grupo de forma estruturada), combinação (conversão dos conhecimentos compartilhados em novos processos, padrões, etc.) e internalização (operacionalização do conhecimento adquirido na rotina diária). (Nonaka e Takeushi, 1997, apud Dutra e Dutra, 2021).

Essa abordagem coloca os indivíduos como protagonistas na criação e compartilhamento do conhecimento, portanto, para as organizações é essencial criar ambientes que estimulem o aprendizado para além do sentido convencional (programas de capacitação e reciclagem dos quadros organizacionais), promovendo a troca de experiências e habilidades, através da integração das pessoas na busca por inovação e solução de problemas complexos, constituindo assim uma efetiva gestão do conhecimento (Gariba Júnior, 2011).

Em uma revisão conceitual do tema Gestão do Conhecimento, Gariba Júnior (2011), apresenta as definições de diversos autores que destacam, de um modo geral, o processo de aprendizagem, o capital intelectual e a utilização estratégica do conhecimento como as bases desse gerenciamento. Contudo, para o presente trabalho utilizaremos a definição do próprio Gariba como norteadora para o entendimento desta matéria:

(...) a gestão do conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na identificação, geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional, com o objetivo de maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização. (...). Nas organizações, ela vincula-se à biografia institucional, às estratégias organizacionais e ao processo de tomada de decisão, que também é único e está na mente do tomador de decisão. O processo de gestão do conhecimento não é uma atividade independente, ele está intrinsecamente ligado ao processo de gestão da informação e ao preparo (trabalho e análise) da informação em apoio à tomada de decisão, ambos alimentam o ciclo da inteligência e produzem a inteligência. (GARIBA JÚNIOR, 2011, p. 57 e 58).

Sendo assim, pode-se compreender que a gestão do conhecimento possui papel essencial na conciliação entre contexto (cultura), pessoas e tecnologia na busca por ações que utilizem este ativo de forma assertiva dentro dos objetivos estratégicos da empresa, colaborando para o aprendizado, a socialização e a renovação do conhecimento no ambiente organizacional (Gariba Júnior, 2011).

Dentro destes objetivos estratégicos das organizações, podemos destacar, por exemplo, o Compliance enquanto conjunto de medidas (normas e procedimentos) que devem ser seguidas pelos membros da organização com o propósito de coibir fraudes, preservar a integridade jurídica e financeira perante o regulamento legislativo vigente e contribuir para uma boa imagem e reputação diante de seus próprios membros e da sociedade (Durães e Ribeiro, 2020).

Para entender melhor como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para a efetividade do Compliance nas organizações, na próxima seção vamos apresentar o que é Compliance, como surgiu e qual a sua relevância no contexto organizacional

## Compliance nas organizações

A origem do termo Compliance “vem do verbo em inglês to comply, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto” (FEBRABAN, 2009 p.11 citado por Duarte e Deus, 2017, p. 3), logo, falar sobre compliance é necessariamente discorrer sobre práticas voltadas para o cumprimento de normas.

Ao abordar o tema alguns autores costumam apresentar a definição de ética, já que é esta percepção que vai nortear as ações dos indivíduos sobre como agir em determinadas situações, portanto, os programas corporativos de ética é que irão definir as diretrizes da organização para os seus colaboradores. Neste sentido, adotamos o seguinte conceito de ética nos negócios:

(...) o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoal moral que atua como um gerente desse sistema. (NASH, 1993, p. 6 apud SANTOS, 2011, p. 36)

Diante deste conceito, podemos entender que a ética nos negócios configura um sistema norteador, centrado nos sujeitos, que direciona as ações morais individuais de forma a atender ao que as organizações definem como boas práticas perante a sociedade. Sendo assim, no contexto empresarial, é papel das organizações estimular o comprometimento ético em seus colaboradores, instruindo e dando suporte perante situações de conflito no desenvolvimento de suas atividades, já que são os comportamentos individuais que serão valorados moralmente, podendo expor legal e juridicamente as corporações (Santos, 2011).

Compreender a ética nos negócios torna evidente como este campo está intimamente ligado com os objetivos dos programas de compliance, pois ambos se baseiam em valores e responsabilidades que visam, além do cumprimento da legislação vigente, fortalecer a cultura organizacional e coibir práticas que interfiram no convívio harmonioso entre a corporação, seus parceiros comerciais, o estado e a sociedade (Santos, 2011).

Os programas de integridade ou compliance no mundo tiveram sua origem nas instituições financeiras (Duarte e Deus, 2017), devido ao histórico que revela que estas são potencialmente mais suscetíveis a atos de fraudes e corrupção, contudo, tal ferramenta não se restringe somente a este setor. Os autores Ramos, Bermudez e Hedler (2021, p. 1) afirmam que “o compliance ou conformidade se aplica a diferentes áreas, seja a área de direitos humanos e trabalhistas, questões ambientais ou ainda, a questões socioeconômicas onde a transparência econômica se faz necessária e a corrupção seja coibida”, demonstrando como o compliance configura uma ferramenta estratégica para o sistema de gestão de qualquer organização.

No âmbito internacional, desde 1913 há um movimento de criação de políticas e instituições voltadas para o compliance no setor financeiro com o objetivo de torná-lo mais flexível, seguro e estável (Santos, 2011). No que diz respeito à legislação, em 1977 foi criado o Foreign Corrupt Practice Act (FCPA), a primeira regulação anti-corrupção americana de combate ao suborno de funcionários públicos no exterior, a partir da qual o estado americano buscou diversos acordos internacionais para expandir essas regras a outros países (Ramos, Bermudez e Hedler, 2021).

No Brasil, o primeiro gesto institucional de comprometimento com o combate à corrupção aconteceu em 2002, durante o fórum internacional da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (Castro et al, 2019 apud Ramos, Bermudez e Hedler, 2021). Entretanto, uma legislação específica voltada para reprimir atos de corrupção só foi sancionada em 1º de agosto de 2013. A lei brasileira

anticorrupção, Lei 12.846/2013, “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira” (BRASIL, 2013, Art. 1.), representando a primeira ação concreta do estado brasileiro que prevê penalidades para atos específicos de fraude e corrupção nas instituições públicas e privadas.

De forma geral, discutir compliance representa entender as características e a dinâmica dos atos de corrupção e fraude independente da atividade fim da organização. Nesse sentido, instituições controladas por órgãos reguladores do Poder Público, por exemplo, devem cumprir exigências legais específicas, sob pena de sofrer sanções que as impeçam de atuar em seu segmento e podem atingir sua imagem. Por sua vez, corporações de capital aberto devem atender aos critérios, por exemplo, da lei americana Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002 que as obriga identificar, mitigar e prevenir comportamentos inadequados de seus profissionais, que desviem da conduta ética necessária para manter a confiança na relação, principalmente econômica, estabelecida pela organização com os seus públicos de interesse (Santos, 2011).

No campo científico, apesar do tema já ser relevante nas áreas da economia e contabilidade há várias décadas, o estudo do compliance na área da administração é recente e tem apresentado uma crescente atenção no meio acadêmico. Ramos, Bermudez e Hedler (2021) destacam que possivelmente a necessidade de atualização profissional e os crescentes avanços tecnológicos, tem exigido a produção de trabalhos em Administração voltados a contribuir cada vez mais com as teorias e práticas relacionadas a este tema, cujas publicações existentes não apresentam uma evolução linear dos autores e tópicos já discutidos ao longo do tempo.

Apresentada a importância do compliance para as organizações e para a academia, e entendendo que, assim como a Gestão do Conhecimento, o Compliance coloca os indivíduos como protagonistas na manutenção ou mudança da condição desejada. Na próxima seção destacaremos a metodologia adotada com o intuito de responder à questão central deste trabalho que pretende investigar como a produção científica do campo da Administração vem abordando a relação entre a Gestão do Conhecimento e a efetividade do Compliance.

## METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma revisão sistemática de literatura, na qual foram utilizados artigos encontrados no repositório Web of Science, entre os anos de 2014 a 2023, utilizando os termos “knowledge management e compliance” para buscar responder a problemática apresentada a respeito da relação entre o compliance e a gestão do conhecimento.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, aliada ao método qualitativo. Barros e Lehfeld (2019) apud Santos e Rodrigues (2020, pág. 65), afirmam que esse tipo de pesquisa “tem como objetivo estudar a relação entre variáveis de um fenômeno, mas sem os manipular”, logo, permite uma investigação descrevendo e compilando elementos, sem interferir nos fatores encontrados na relação da gestão do conhecimento com o compliance. Sobre o método escolhido, Cooper e Schindler (2016) apud Santos e Rodrigues (2020, pág. 65) afirmam que o método qualitativo “auxilia o pesquisador a compreender como determinados fatos ocorrem (processos) e por que ocorrem (significado)”, representando assim uma abordagem capaz de fornecer a fundamentação necessária para o recorte que o presente estudo propõe no que diz respeito à análise das evidências.

Neste sentido, optou-se pela revisão sistemática de literatura por seu caráter investigativo que permite responder a uma pergunta de pesquisa bem definida através da reunião, avaliação crítica e formulação de uma síntese dos resultados obtidos nos estudos implicados na revisão (Cooper e Schindler, 2016 apud Santos e Rodrigues, 2020).

A escolha pela base Web of Science se deu em virtude de ser uma plataforma multidisciplinar, amplamente reconhecida e utilizada pela comunidade científica, a qual indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas e permite o acesso a uma variedade de portais que fornecem dados abrangentes sobre os mais diversos temas científicos. Desta forma, realizou-se a busca de artigos mediante os seguintes critérios:

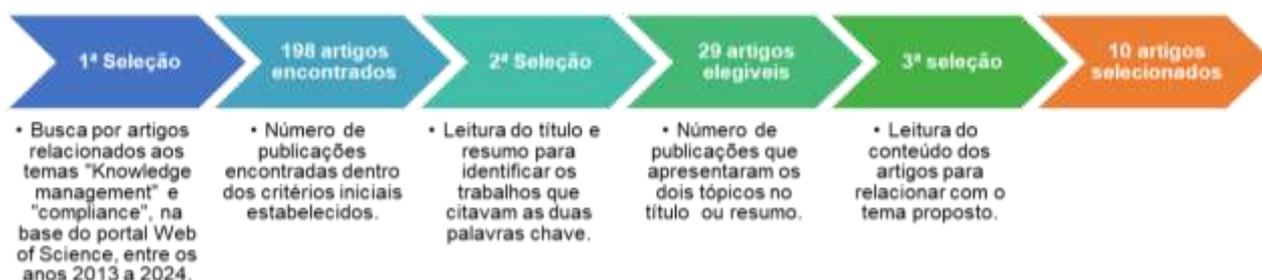
Utilização das palavras-chave já mencionadas;

Opção pela busca em “tópicos” para obtenção de publicação que apresentassem as palavras escolhidas em seu título e/ou resumo;

- a) Escolha por “artigos” no tipo de documento;
- b) Na área de pesquisa foi selecionado “business economics”
- c) No período de publicação: 2014 a 2023.

Além disso, a triagem obedeceu ao seguinte roteiro, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Seleção de artigos



Fonte: Autora (2024). Elaborado a partir de uma pesquisa realizada no repositório Web of Science.

Conforme triagem apresentada na Figura 2, a busca inicial no repositório Web of Science resultou em 198 artigos científicos elegíveis para a presente pesquisa. Após a seleção inicial com base no título dos trabalhos e leitura dos resumos, restaram 29 artigos e, por fim, em uma análise do conteúdo completo dos trabalhos, 10 produções apresentaram relação com o objetivo aqui proposto. Procedeu-se a revisão do material por meio de leitura completa dos mesmos, utilizando-se da técnica da análise de conteúdo defendida por Bardin, a qual compreende basicamente três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados inferências e interpretação (Sousa e Santos, 2020).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sendo assim, para melhor entendimento das ideias apresentadas em cada trabalho selecionado, as informações chave como título, autores, ano de publicação, tema de pesquisa, métodos de abordagem e principais resultados serão expostos no Quadro 1.

Quadro 1 - Informações dos artigos selecionados

Nº	TÍTULO	AUTORES	ANO	TEMA DE PESQUISA	MÉTODO DE PESQUISA	PRINCIPAIS RESULTADOS
1	The effect of compliance knowledge and compliance support systems on information security compliance behavior	Kim, Sang Soo; Kim, Yong Jin	2017	Knowledge management and Compliance knowledge	Pesquisa qualitativa com questionário estruturado	A pesquisa identificou que tanto a crença comportamental quanto a pressão social influenciam positivamente o conhecimento sobre conformidade, o que, por sua vez, afeta a intenção comportamental. Além disso, evidencia a importância da Tecnologia da Informação no Sistema de Gestão do Conhecimento, como ferramenta para compartilhar conhecimento e influenciar no comportamento de conformidade.
2	Unleashing corporate potential: the interplay of intellectual capital, knowledge management, and environmental compliance in enhancing innovation and performance	Truong, Binh Thi Thanh; Nguyen, Phuong Van; Vrontis, Demetris; Ahmed, Zafar U.	2023	Knowledge management and Environmental compliance	Pesquisa qualitativa (grupo focal e entrevistas)	Os resultados deste estudo mostram que os três componentes do Capital Intelectual (humano, estrutural e relacional), assim como o Sistema de Gestão do Conhecimento contribuem diretamente para a inovação corporativa, a conformidade ambiental e o desempenho empresarial na indústria de manufatura do Vietnã.

3	Compliance-innovation: integrating quality and compliance knowledge and practice	Doyle, Eleanor; McGovern, Damien; McCarthy, Stephen	2014	Knowledge management and compliance	Revisão de literatura e entrevistas	A pesquisa evidenciou que os Sistemas de Gestão do Conhecimento de Conformidade (CKMS) podem se tornar uma fonte fértil de inovação para as empresas por meio da integração de diversos requisitos contextuais em uma única plataforma de TI. Além disso, identificou que a relação do <i>Compliance</i> com a Inovação, impulsionado pelo <i>Six Sigma</i> , oferece uma perspectiva abrangente sobre o crescimento estratégico.
4	The knowledge management and safety compliance in OECD economies: some experience for Jordan industrial sector	Pi, Shih-Ming; Al-Zu'bi, Ghassan	2020	knowledge management and safety compliance	Revisão de literatura	A pesquisa apontou que as empresas da Jordânia, cujos indicadores demonstram problemas graves na prevenção de lesões industriais fatais, devem estabelecer um mecanismo para a influência da gestão do conhecimento no desenvolvimento da conformidade com a segurança na empresa e alterar o sistema de recompensas para incentivar os trabalhadores que cuidam da conformidade com a segurança.

5	Knowledge sharing in franchise system: franchisee self-leadership, satisfaction, and compliance	Lee, Kyoung-Joo	2017	Knowledge sharing and compliance	Entrevistas qualitativas	A pesquisa constatou que o compartilhamento ativo de conhecimento aumenta a satisfação dos franqueados, ao mesmo tempo em que leva à conformidade dos franqueados com o franqueador, o que reduz o risco de potenciais tensões e conflitos relacionais.
6	From Preaching to Behavioral Change: Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace	Hauser, Christian	2020	Responsible management learning and compliance	Abordagem qualitativa (grupo focal, entrevista, observação e análise documental)	Dentro do universo analisado, a pesquisa identificou que os treinamentos estão muito voltados para enfatizar o que é certo ou errado, mas que nem sempre o conhecimento compartilhado está alinhado com as práticas comportamentais dos sujeitos envolvidos.
7	Understanding compliance with safe work practices: The role of 'can-do' and 'reason-to' factors	Hu, Xiaowen; Jimmieson, Nerina L.; White, Katherine M.	2022	Safety knowledge and compliance	Questionário	Baseado na teoria expectativa-valor, os resultados deste estudo revelaram que a autoeficácia pode compensar a falta de utilidade percebida na adesão a práticas seguras de trabalho. A pesquisa reforça também a importância dos fatores individuais (conhecimento em segurança) e contextuais (clima psicológico de segurança) na formação dos fatores "pode fazer" e "motivo para", bem como na conformidade com as práticas seguras de

						trabalho.
8	Aligning responsible business practices: A case study	Weller, Angeli E.	2017	Ethics, compliance, corporate social responsibility	Estudo de caso	Esta pesquisa apresenta como principais contribuições as seguintes conclusões: 1) alinhamentos estruturais são necessários, mas não suficientes para alcançar o alinhamento das práticas; 2) descreve a dinâmica do alinhamento e a maturação das práticas empresariais responsáveis ao longo do tempo; 3) detalha uma estratégia para gerentes interessados em organizar e evoluir suas práticas de ética e conformidade, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.

9	Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk management	Arnold, Vicky; Benford, Tanya; Canada, Joseph; Sutton, Steve G.	2015	Organizational strategic flexibility and strategic enterprise risk management	Estudo de caso	A pesquisa apontou que a Gestão de Riscos Corporativos aliada a um robusto sistema de TI proporciona uma melhor utilização da capacidade de compartilhamento de dados em toda a empresa, níveis mais altos de flexibilidade estratégica e níveis mais elevados de desempenho na cadeia de suprimentos.
10	Driving business performance through intellectual capital, absorptive capacity, and innovation: The mediating influence of environmental compliance and innovation	Truong, Binh Thi Thanh; V. Nguyen, Phuong	2023	Knowledge absorptive capacity and compliance	Entrevistas qualitativas	O estudo atesta que o Capital Intelectual e a Capacidade de Absorção do Conhecimento impactam o desempenho empresarial por meio da inovação organizacional e da conformidade ambiental. O Capital Intelectual, a Capacidade de Absorção do Conhecimento e o desempenho empresarial estão todos interligados através da inovação corporativa e da conformidade ambiental.

Fonte: Autora (2024)

Desde os grandes escândalos relacionados, principalmente, a fraudes envolvendo instituições financeiras, o tema “Compliance” ganhou maior notoriedade dentro das organizações, que passaram a adotar mecanismos que fossem capazes de protegê-las de atos de fraude e corrupção (Duarte e Deus, 2017). Neste contexto, dos dez trabalhos apresentados no Quadro 1, todos citam diretamente o termo “compliance” em sua redação, se referindo a conformidade relacionada a temas como segurança, processos, inovação etc., entretanto, somente cinco artigos trazem também o termo “knowledge management” em seu conteúdo. Nestes cinco casos, as abordagens tratam explicitamente da relação entre as duas áreas, no sentido de demonstrar o papel estratégico de um eficiente sistema de gestão do conhecimento para o desenvolvimento de uma cultura de respeito à conformidade, bem como à inovação, prosperidade e longevidade da organização.

Partindo deste ponto, os estudos de Doyle, McGovern e McCarthy (2014) demonstraram que o esforço das organizações em estimular o compartilhamento do conhecimento entre os sujeitos necessita da utilização de sistemas robustos de informação. Os autores pontuaram que um Sistema Integrado de Gestão de Conhecimento, com base em Tecnologia da Informação, permite a centralização das informações sobre requisitos de conformidade e padrões de qualidade, facilitando o acesso e possibilitando que os usuários complementem o conteúdo existente com anexos e informações contextuais, reduzindo a perda de tempo na busca por dados, prevenindo a perda de conhecimento dentro da empresa e facilitando a tomada de decisão relacionada à melhoria contínua e à conformidade.

Por sua vez, em sua pesquisa, Pi e Al-Zu'bi, Ghassan (2020) apontaram que ações de Recursos Humanos voltadas para o recrutamento de colaboradores com perfil inclinado para a defesa da saúde no trabalho, representam como a Gestão do Conhecimento é capaz de subsidiar a gestão da conformidade em segurança através do engajamento de funcionários que sejam capazes de disseminar a cultura da segurança na indústria, aliado à realização de treinamentos que possam aprimorar a compreensão das ferramentas de conformidade, contribuindo para sua prática e gestão.

Em defesa similar, Lee (2017) encontrou em seu estudo de caso evidências de que uma gestão eficaz do conhecimento em sistemas de franquias pode garantir a conformidade, eficiência e, conseqüente, expansão destas redes, quando coloca a auto-liderança dos franqueados como fator preponderante para o compartilhamento ativo de conhecimento entre as franquias. Reforçando assim, a perspectiva de Nonaka e Takeuchi apud Gariba (2011) trazida no referencial teórico do presente artigo que defende a essencialidade do indivíduo para que as organizações criem conhecimento.

Seguindo a análise das demais publicações, apesar de não fazerem referência ao termo “knowledge management”, os estudos utilizam expressões como “transferring knowledge”, “compliance knowledge”, “acquisition of knowledge”, “knowledge sharing”, “knowledge absorption”, em contextos que buscam conectar a importância de colocar o “conhecimento” no centro da definição de estratégias que possam garantir o seguimento de normas e regras que mantenham as organizações em conformidade.

Os autores Arnold, Benford, Canada, et al. (2015), não citam diretamente a gestão do conhecimento, mas semelhante à perspectiva de Doyle, McGovern e McCarthy (2014), concluem que um bem sucedido programa de Gestão de Riscos Corporativos necessita essencialmente de um robusto sistema de informação, isto porque, para se beneficiar da natureza estratégica desse modelo de gestão, a organização precisa promover, ao mesmo tempo, a capacidade de adquirir, assimilar e transformar informações em conhecimento necessário para ser competitivo, garantindo não somente um foco em conformidade, mas também o aprimoramento da sua flexibilidade estratégica.

Hauser (2020) defende que para superar a lacuna existente entre teoria e prática quando se fala em ética e conformidade, os treinamentos devem adotar uma abordagem pedagógica orientada para o aprendizado baseado em situações semelhantes às encontradas na vida real dos negócios, dessa forma, os funcionários e executivos se tornam capazes de assumir o protagonismo diante de situações críticas e adotar um comportamento responsável necessário para lidar com dilemas éticos, não apenas delegando o problema para o canal oficial de ética da empresa. Mantendo a mesma linha de argumentação, Hu, Jimmieson e White (2022) sustentam que entre o “poder fazer” e as “razões para fazer”, os programas de treinamento devem utilizar simulações de alta fidelidade, que destaquem como as práticas de conformidade em segurança ajudam o trabalhador a gerenciar e eliminar riscos potenciais, elevando o que os autores chamam de utilidade percebida dos padrões e normas diante das situações do dia a dia.

Em sua pesquisa, Weller (2017) destacou a importância de alinhar novas práticas a uma cultura organizacional já existente para que haja efetividade na busca por ética, conformidade e inovação. O estudo de caso sobre a TechCo evidenciou o quanto o engajamento da alta liderança (diretor e vice-presidente), direcionado por princípios da Qualidade inerentes ao contexto da empresa, resultou no compartilhamento e aplicação de práticas através de uma linguagem mais intencional, que colocou a gestão de risco no centro do negócio. Essa produção de sentido genuína substituiu os antigos manuais e relatórios de risco e conferiu uma vantagem competitiva à empresa, já que as lideranças aprenderam a visualizar seus recursos e competências de modo a beneficiar os negócios de maneira inovadora.

As abordagens apresentadas acima, confirmam o argumento de Duarte e Deus (2017) que alegam que quando se fala em compliance, as organizações buscam a aderência entre a ética individual e coletiva. Tal harmonia exige a definição de estratégias e planos de treinamentos, comunicação e incentivos para que haja multiplicação do conhecimento e potencialização das mensagens para o público adequado e no momento correto (PORTAL DE COMPLIANCE, 2017 apud Duarte e Deus 2017, p.7), colocando assim, as pessoas como protagonistas para garantir a conformidade e melhoria contínua dos processos.

Sendo assim, apesar de não citarem diretamente a gestão do conhecimento como aliada para a efetividade do compliance, fica evidente o quanto a criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento exerce papel fundamental no esforço de estruturar ou manter ações que objetivam garantir a conformidade, a inovação, a flexibilidade e, por consequência, a vantagem competitiva para as organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar como a produção científica do campo da Administração vem abordando a relação entre a Gestão do Conhecimento e a efetividade do Compliance, através de uma revisão sistemática de literatura, realizada na base da Web of Science, em publicações registradas entre os anos de 2014 e 2023.

A triagem que inicialmente levantou 198 produções, resultou em somente 10 artigos que apresentaram contribuição para o desenvolvimento deste estudo. Neste sentido, foi possível constatar que a relação direta entre as duas temáticas ainda é pouco explorada nos trabalhos acadêmicos, tendo em vista a relevância e atualidade dos temas.

Contudo, a análise do conteúdo permitiu identificar que mesmo os trabalhos que não fazem referência direta à contribuição da Gestão do Conhecimento para a efetividade do Compliance nas organizações, trazem o “conhecimento” no centro de suas discussões sobre conformidade aliada a outros temas como inovação, gestão de riscos, flexibilidade, gestão de qualidade etc. As abordagens confirmaram a perspectiva trazida no referencial teórico de que o protagonismo dos sujeitos, a produção de sentido através do aspecto cultural das organizações, a existência de ambientes que proporcionem a criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento, principalmente, através do suporte da Tecnologia da Informação, são fundamentais para que as organizações consigam estruturar sistemas de gestão voltados ao estímulo do compartilhamento estratégico do conhecimento entre os sujeitos, visando o cumprimento de diretrizes que as blindem de possíveis vulnerabilidades ambientais, financeiras e jurídicas, além de garantir vantagem competitiva na busca por inovação e diferenciação no mercado.

Dessa forma, este trabalho apresenta relevante contribuição para o campo teórico ao demonstrar como a relação entre Gestão do Conhecimento e Compliance é efetiva no âmbito das organizações, porém, tem sido pouco abordada nos trabalhos acadêmicos, apesar da importância que os temas recebem isoladamente nas produções científicas.

O presente artigo também contribui no campo prático ao evidenciar os resultados obtidos pelas organizações que incorporaram em suas estratégias de negócios ações voltadas para a criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento e como esse enfoque conferiu vantagem competitiva, no que diz respeito a práticas de conformidade, inovação e flexibilidade organizacional.

Referente às limitações do presente estudo, destaca-se o fato da revisão de literatura ter sido realizada em apenas um repositório. Embora seja um banco de informações com grande relevância no meio científico, outras pesquisas podem evidenciar como maior expressividade como a produção científica do campo da Administração vem abordando a relação entre a Gestão do Conhecimento e a efetividade do compliance através da ampliação das bases científicas pesquisadas.

## REFERÊNCIAS

- ARNOLD, Vicky; BENFORD, Tanya; CANADA, Joseph; SUTTON, Steve G. (2015). Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk management. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.accinf.2015.10.001>
- BRASIL. Lei n. 12.846, de 01 de agosto de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 26/09/2023.
- CHERMAN, Andrea & ROCHA-PINTO, Sandra. (2013). Gestão do Conhecimento no Brasil: Visão da Academia. *RPCA Revista Pensamento Contemporâneo em Administração UFF*. 7. 92-107. 10.12712/rpca.v7i1.187. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11118>. Acesso em: 23/08/2023.
- CIARALLO, Gilson. Elaborando o projeto do trabalho acadêmico. s.d. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/0B7gmKEGc\\_IVveEd1NDB1NDFKbkk/view?usp=drive\\_link&resourcekey=0-ZsSLLNC7\\_z0Axbp\\_Xk-gKg](https://drive.google.com/file/d/0B7gmKEGc_IVveEd1NDB1NDFKbkk/view?usp=drive_link&resourcekey=0-ZsSLLNC7_z0Axbp_Xk-gKg). Acesso em: 25/11/2023.
- DAVILA, Guillermo Antonio, & FRAGA, Bruna, & DIANA, Juliana, & SPANHOL, Fernando. (2014). O Ciclo de Gestão do Conhecimento na Prática: Um Estudo nos Núcleos Empresariais Catarinenses. *International Journal of Knowledge Engineering and Management* ISSN 2316-6517. 3. 43-64. 10.47916/ijkem-vol3n7-2014-3. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/267637132\\_O\\_Ciclo\\_de\\_Gestao\\_do\\_Conhecimento\\_na\\_Pratica\\_Um\\_Estudo\\_nos\\_Nucleos\\_Empresariais\\_Catarinenses](https://www.researchgate.net/publication/267637132_O_Ciclo_de_Gestao_do_Conhecimento_na_Pratica_Um_Estudo_nos_Nucleos_Empresariais_Catarinenses). Acesso em: 18/10/2023
- DOYLE, Eleanor; MCGOVERN, Damien; MCCARTHY, Stephen. (2014) Compliance-innovation: integrating quality and compliance knowledge and practice. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2014.914641>
- DUARTE, Saulo Gonçalves Oliveira & DEUS, Cristian Fabio de. (2017) Compliance: uma abordagem geral. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da Fait*. n. 2. Disponível em: [http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/55nyFspNR2VKP\\_2020-8-21-18-4-44.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/55nyFspNR2VKP_2020-8-21-18-4-44.pdf). Acesso em: 14/11/2023
- DURÃES, C. N., & RIBEIRO, M. de F. (2020). O compliance no brasil e a responsabilidade empresarial no combate à corrupção. *Revista Direito Em Debate*, 29(53), 69-78. Disponível: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2020.53.69-78>. Acesso em: 15/11/2023.
- DUTRA, Ludmila Iracema, & DUTRA, Larissa Fernandes. (2021) A gestão do conhecimento como ponte para o sucesso organizacional: um estudo de caso no setor siderúrgico. *Informação & Informação*, p. 257-283. (Artigo). Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/41407>. Acesso em: 26/09/2023.
- FARIAS, Tiago Hércules Carneiro de. *Gestão do conhecimento aplicada a uma função empresarial auxiliar – um estudo de caso. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2018*. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/40761>. Acesso em: 22/11/2023.
- GARIBA Júnior, Maurício. *Gestão do conhecimento / Maurício Gariba Júnior. – 2. ed. – Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011. 107 p.: il.; 27,9 cm*. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206392/2/CST%20GP%20-%20Gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20-%20MILOLO.pdf>. Acesso em: 18/10/2023
- GONZALEZ, R. V. D., & MARTINS, M. F.. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24(2), 248-265. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>. Acesso em: 23/08/2023.

HAUSER, Christian. (2020) From Preaching to Behavioral Change: Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-019-04364-9>

HU, Xiaowen; JIMMIESON, Nerina L.; WHITE, Katherine M. (2022). Understanding compliance with safe work practices: The role of 'can-do' and 'reason-to' factors. *JOURNAL OF OCCUPATIONAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12382>

KIM, Sang Soo; KIM, Yong Jin. (2017) The effect of compliance knowledge and compliance support systems on information security compliance behavior. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0353>

LAKATOS, Eva Maria, & MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. – São Paulo. Atlas 2003.

LEE, Kyoung-Joo (2017). Knowledge sharing in franchise system: franchisee self-leadership, satisfaction, and compliance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0178>

PI, Shih-Ming; AL-ZU'BI, Ghassan. (2020) THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AND SAFETY COMPLIANCE IN OECD ECONOMIES: SOME EXPERIENCE FOR JORDAN INDUSTRIAL SECTOR. *MARKETING AND MANAGEMENT OF INNOVATIONS*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21272/mmi.2020.4-21>

RAMOS, Bruno de Alcântara, & BERMÚDEZ, Marcelo Cioca, & HEDLER, Helga Cristina. (2021) Estudos sobre compliance e integridade: uma análise bibliométrica. *Compliance and integrity studies: a bibliometric analysis*. Disponível em: <https://doi.org/10.31501/rgcti.v5i1.13254>. Acesso em: 26/09/2023.

SANTOS, Renato de Almeida dos. *Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional*. (2011). 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/979>. Acesso em: 26/11/2023.

SOUSA, J. R. de, & SANTOS, S. C. M. dos. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa E Debate Em Educação*, 10(2), 1396-1416. <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>

TRUONG, Binh Thi Thanh; NGUYEN, Phuong Van; VRONTIS, Demetris; AHMED, Zafar U. (2023) Unleashing corporate potential: the interplay of intellectual capital, knowledge management, and environmental compliance in enhancing innovation and performance. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0389>

TRUONG, Binh Thi Thanh; V. NGUYEN, Phuong. (2023) Driving business performance through intellectual capital, absorptive capacity, and innovation: The mediating influence of environmental compliance and innovation. *ASIA PACIFIC MANAGEMENT REVIEW*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.004>

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. SÃO PAULO: Atlas, 2013.

WELLER, Angeli E. (2017). Aligning responsible business practices: A case study. *BUSINESS ETHICS-A EUROPEAN REVIEW*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/beer.12150>