



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS – CCJ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE DIREITO – CAMPUS JOÃO PESSOA
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA**

EWERTON LOPES DA SILVA BARROS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: EFICÁCIA DO CANAL DE DENÚNCIAS NO
COMBATE A FRAUDES**

**JOÃO PESSOA
2025
EWERTON LOPES DA SILVA BARROS**

GOVERNANÇA CORPORATIVA: EFICÁCIA DO CANAL DE DENÚNCIAS NO COMBATE A FRAUDES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Direito de João Pessoa do Centro de
Ciências Jurídicas da Universidade
Federal da Paraíba como requisito parcial
da obtenção do grau de Bacharel em
Direito.

Orientador: Dr. André Luiz Cavalcanti
Cabral

Co-orientador:

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

B277g Barros, Ewerton Lopes da Silva.
Governança corporativa: eficácia do canal de
denúncias no combate a fraudes / Ewerton Lopes da Silva
Barros. - João Pessoa, 2025.
70 f.

Orientação: André Luiz Cavalcanti Cabral.
TCC (Graduação) - UFPB/CCJ.

1. Canal de Denúncias. 2. Programa de Integridade.
3. Governança Corporativa. 4. Cultura Organizacional.
5. Compliance. 6. Lei Anticorrupção. I. Cabral, André
Luiz Cavalcanti. II. Título.

UFPB/CCJ

CDU 34

EWERTON LOPES DA SILVA BARROS

**EFICÁCIA DO CANAL DE DENÚNCIAS NO COMBATE A FRAUDES
IMPLEMENTANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA**

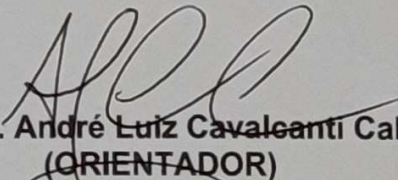
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Direito de João Pessoa do Centro de
Ciências Jurídicas da Universidade
Federal da Paraíba como requisito parcial
da obtenção do grau de Bacharel em
Direito.

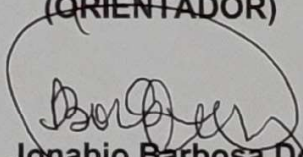
Orientador: Dr. André Luiz Cavalcanti
Cabral

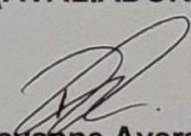
Co-orientador:

DATA DA APROVAÇÃO: 02/05/2025

BANCA EXAMINADORA:


Prof.^a Dr. André Luiz Cavalcanti Cabral
(ORIENTADOR)


Prof. Dr. Jonabio Barbosa Dos Santos
(AVALIADOR)


Prof. Ma. Rayanne Aversari Câmara
(AVALIADORA)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força e sabedoria durante toda essa caminhada. A minha família, em especial a minha mãe, pelo apoio incondicional, incentivo e paciência nos momentos difíceis. A minha esposa por todo incentivo e paciência durante a elaboração deste trabalho. Aos professores, pela dedicação e por compartilharem seus conhecimentos ao longo do curso. E a todos os colegas e amigos que fizeram parte dessa jornada, contribuindo de alguma forma para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a eficácia da implementação de Canais de Denúncias no combate e como esta ferramenta pode melhorar a governança corporativa. A pesquisa se concentra em compreender como essas ferramentas contribuem para fortalecer a cultura organizacional, melhorar a reputação corporativa e detectar riscos de compliance. A revisão bibliográfica aborda o marco regulatório nacional e internacional, destacando a importância da Lei Anticorrupção para os programas de integridade. Além disso, através de uma revisão sistemática da literatura, o estudo busca identificar a relação entre a existência de um canal de denúncias ajuda as organizações a combaterem fraudes e reduzir os impactos negativos causados por estas enquanto fornece um sólido arcabouço para o implemento da governança corporativa. Os resultados esperados apontam para uma correlação positiva entre a implementação de Programas de Integridade e Canais de Denúncias e o fortalecimento da governança corporativa, a criação de uma cultura ética, melhoria da reputação da empresa e uma alta eficácia no combate a fraudes. Além disso, espera-se que o estudo contribua para a identificação de melhores práticas para a implementação e gestão desses programas.

Palavras-chave: Canal de Denúncias, Programa de Integridade, Governança Corporativa, Fraude, Cultura Organizacional, Compliance, Lei Anticorrupção.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of implementing Whistleblowing Channels in combating fraudulent activities and how this tool can enhance corporate governance. The research focuses on understanding how these mechanisms contribute to strengthening organizational culture, improving corporate reputation, and detecting compliance risks. The literature review examines both national and international regulatory frameworks, highlighting the importance of the Anti-Corruption Law for integrity programs. Additionally, through a systematic literature review, the study seeks to identify the relationship between the existence of a whistleblowing channel and its role in helping organizations combat fraud and reduce the negative impacts caused by such activities, while providing a robust framework for the implementation of corporate governance. The expected results indicate a positive correlation between the implementation of Integrity Programs and Whistleblowing Channels and the strengthening of corporate governance, the establishment of an ethical culture, the enhancement of the company's reputation, and a high level of effectiveness in combating fraud. Moreover, the study is anticipated to contribute to the identification of best practices for the implementation and management of these programs.

Keywords: Whistleblowing Channel, Integrity Program, Corporate Governance, Fraud, Organizational Culture, Compliance, Anti-Corruption Law.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTOS ÉTICOS E A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE CONFORMIDADE PARA A ÉTICA EMPRESARIAL.	10
2.2 CONCEITO DE COMPLIANCE	10
2.2.1 O programa de Compliance	13
2.2.1.1 Os Pilares do Programa de Compliance	15
2.2.2 O Programa de Integridade	18
2.3 ÉTICA EMPRESARIAL	20
2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA	22
3 O IMPACTO DO CANAL DE DENÚNCIAS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA	27
3.1 CANAL DE DENÚNCIAS	27
3.2 CONTRIBUIÇÃO PARA OS PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE, PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	31
3.2.1 Transparência	32
3.2.2 Equidade	33
3.2.3 Prestação de Contas	35
3.2.4 Responsabilidade Corporativa	36
3.3 CRIAÇÃO DE UMA CULTURA ÉTICA	38
3.3.1 A Importância do Canal de Denúncias na Consolidação da Cultura Organizacional e na Efetividade do Programa de Integridade	38
3.4 Melhora da Reputação Corporativa	41
3.4.1 Impacto da adoção do Programa de Integridade e Canal de Denúncias na reputação da empresa e na relação com interessados	41
4 CANAL DE DENÚNCIA: EFICÁCIA NA DETECÇÃO DE FRAUDES FINANCEIRAS	44
4.1 CONCEITO DE FRAUDE	45
4.2 IMPACTO DAS FRAUDES FINANCEIRAS NAS EMPRESAS	47
4.3 EFETIVIDADE DOS CANAIS DE DENÚNCIA NA IDENTIFICAÇÃO DE FRAUDES	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54

REFERÊNCIAS.....56

1 INTRODUÇÃO

A partir da complexidade crescente dos ambientes corporativos este trabalho delimita seu tema na análise da eficácia dos canais de denúncias como instrumento estratégico no combate a fraudes e na consolidação da governança corporativa.

A investigação propõe examinar, de forma clara e objetiva, de que maneira a implementação de tais canais pode contribuir para mitigar fraudes, fortalecer a cultura organizacional e melhorar a reputação das empresas, servindo de alicerce para os programas de compliance e integridade, elementos centrais neste estudo.

O problema de pesquisa é definido a partir da seguinte questão: de que forma a efetiva implementação de canais de denúncias contribui para a prevenção de fraudes e, simultaneamente, viabiliza a implementação de práticas de governança que promovam a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa?

Essa indagação orienta os objetivos gerais e específicos do estudo, que visam (i) analisar os aspectos teóricos relacionados aos conceitos de compliance, integridade e governança corporativa; (ii) identificar, por meio de revisão bibliográfica e análise sistêmica, como a operacionalização de um canal de denúncias contribui para o fortalecimento da governança corporativa; e (iii) avaliar a correlação entre a existência desses canais e os ganhos em termos de combate, identificação e mitigação de casos de fraudes nas empresas privadas.

A justificativa para o presente trabalho assenta-se na necessidade de que as organizações, em meio à volatilidade dos mercados e à complexidade regulatória atual, adotem sistemas preventivos que contribuam para a detecção precoce de irregularidades, conforme amplamente discutido no texto. A crescente pressão de stakeholders e as exigências impostas por marcos regulatórios nacionais e internacionais – como a Lei Anticorrupção – reforçam a importância de mecanismos que possam garantir a integridade operacional e a sustentabilidade dos negócios.

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, de cunho exploratório e descritivo. Optou-se por uma abordagem qualitativa pois visa compreender, a partir de fontes já publicadas, as principais contribuições teóricas

sobre compliance e fraudes corporativas, sem recorrer a dados estatísticos primários.

Para reunir o referencial teórico e as evidências empíricas, adotaram-se os seguintes procedimentos: Pesquisa bibliográfica – levantamento de livros, artigos acadêmicos, normas técnicas e relatórios institucionais em bases como Scopus, SciELO, Periódicos Capes e Google Scholar. Foram filtrados trabalhos publicados entre 2010 e 2024, em português e inglês, utilizando palavras-chave como “compliance”, “anticorrupção”, “fraude corporativa” e “canal de denúncias”. Análise de estudos e pesquisas: seleção de estudos e relatórios centrais para exame aprofundado, considerando relevância do periódico, atualidade e diversidade geográfica. Documentos institucionais: inclusão de normas (por exemplo, NBR ISO 37001), legislações e guias práticos (COSO, ACFE, IBGC, CGU) para contextualizar a aplicação dos canais de denúncias em diferentes sistemas e sobre perspectivas diferentes.

Este recorte metodológico permite, assim, uma compreensão dos mecanismos, ferramentas e práticas que estruturam a governança corporativa em ambientes de alta vulnerabilidade a fraudes como grandes empresas.

A estrutura do trabalho está organizada em três capítulos, o primeiro capítulo aborda a fundamentação teórica, com ênfase nos conceitos de compliance, integridade, ética empresarial e governança corporativa, e a importância dos programas de conformidade para um ambiente de negócios ético. No segundo capítulo, é analisado o impacto dos canais de denúncias nos pilares da governança corporativa – transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade –, destacando seus efeitos na cultura organizacional. O terceiro capítulo concentra-se na eficácia desses canais na detecção de fraudes, com especial atenção ao contexto financeiro, enquanto o quarto capítulo apresenta as considerações finais do estudo.

Dessa forma, o presente trabalho visa contribuir para o debate acadêmico e prático acerca da implementação de sistemas de integridade, oferecendo subsídios para a identificação de melhores práticas na gestão dos canais de denúncias, elemento indispensável para a construção de um ambiente corporativo transparente e ético, conforme delineado ao longo do documento.

2 FUNDAMENTOS ÉTICOS E A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE CONFORMIDADE PARA A ÉTICA EMPRESARIAL.

A demanda cada vez maior por transparência e responsabilização nas empresas tem estimulado a elaboração de uma estrutura teórica que conecta os mecanismos de conformidade com a implementação de canais de denúncia. Neste cenário, a ética que sustenta tais instrumentos desempenha um papel crucial na promoção de programas de integridade e compliance, fundamentais para o fortalecimento da ética no ambiente de negócios. Ao vincular os princípios do compliance à implementação de canais de denúncias, destaca-se uma estratégia que não apenas reduz riscos e evita ações ilegais, mas também estabelece uma cultura organizacional baseada na legalidade, na confiança e na responsabilidade. Portanto, o estudo teórico desses elementos é crucial para entender os desafios e as oportunidades inerentes à governança corporativa atual e ao combate a fraudes.

2.2 CONCEITO DE COMPLIANCE

Em um cenário de transformação constante dos modelos empresariais, marcado por uma crescente agilidade, tornou-se evidente a importância de uma postura ética e transparente nas empresas enquanto instituições, dessa forma é corriqueiro nos dias de hoje nos depararmos com conceitos como o representado pelo termo “compliance” que é originário do idioma inglês, do verbo "to comply with", e que se traduz como cumprir, obedecer às leis e normas governamentais, agir conforme um conjunto de regras, uma instrução ou comando.¹

Também nos deparamos com o termo "Risco de Compliance", que se refere a possibilidade de penalidades legais ou regulamentares, prejuízo financeiro ou de imagem que uma organização pode enfrentar devido ao não cumprimento de normas, implementação de leis, regras e processos.

Isso se deve ao conceito estar ganhando cada vez mais relevância no ambiente corporativo, as organizações estão se tornando cada vez mais globais,

¹ ACADÊMIA BRASILEIRA DE LETRAS. Compliance. Disponível em: <(https://www.academia.org.br/nossa-lingua/novapalavra/compliance#:~:text=%5BAnglicismo.%5D,uma%20instru%C3%A7%C3%A3o%20ou%20comando'.%5D)>. Acesso em: 28 nov. 2024.

inseridas em um cenário competitivo, sob pressão para diminuição de despesas e remuneração de executivos vinculada à lucratividade, o que poderia resultar na procura por lucro a qualquer custo. Assim, as organizações hoje estão cada vez mais preocupadas em implementar ações internas para prevenir e detectar comportamentos que estejam em desacordo com as leis e a política corporativa.²

A partir de uma perspectiva macro, é essencial lembrar que uma sociedade formada por organizações íntegras resulta em uma sociedade mais equitativa e harmoniosa, com maior respeito aos direitos individuais, menos corrupção e pobreza. E, portanto, o compliance não salvaguarda somente a organização, mas igualmente a sociedade em geral. Além disso, o cumprimento das leis constitui um dos fundamentos essenciais do Estado Democrático de Direito. A ausência de integridade contribui para a perda de confiança nas instituições, gerando impactos na economia do país.³

Neste sentido, quando dirigimos nosso foco ao ramo empresarial, “compliance” se refere a um conjunto de práticas e procedimentos adotados por uma sociedade com o objetivo de garantir a boa adequação as regras, ou seja, o cumprimento das leis, princípios, políticas e regulamentos estabelecidos, adotados ou impostos a organização em casos de setores vigiados por agências reguladoras, mas sempre com intuito de mitigar riscos e responsabilidades. É também um meio para o reforço da ética empresarial que será melhor conceituada no decorrer deste trabalho.

O compliance tem um papel crucial na melhoria dos procedimentos internos de uma organização. Ao estabelecer diretrizes claras sobre as obrigações e restrições de cada cargo, setor e processos, o compliance possibilita que os funcionários entendam de maneira eficaz suas responsabilidades e façam escolhas fundamentadas em circunstâncias críticas. Isso não só aprimora a eficiência e a produtividade, como também diminui o estresse e a incerteza que podem aparecer quando as situações não estão bem definidas.⁴

² COIMBRA, M. D.A; MANZI, V. A. Manual de Compliance. São Paulo, Atlas, 2010, 148 p.

³ INSTITUTO ETHOS. A Importância da Integridade nas Organizações. São Paulo: Instituto Ethos, 2019.

⁴ Christian K. de Lamboy; Giulia G. A. Pappalardo Risegato; Marcelo de Aguiar Coimbra. Introdução ao Corporate Compliance, Ética e Integridade. Manual de Compliance. São Paulo: Instituto ARC, 2017

Ademais, o compliance desempenha papel fundamental como "protetor" da organização, prevenindo problemas e irregularidades antes de sua ocorrência, quando surgem, o compliance auxilia na resolução ágil e eficiente⁵ contudo, a conformidade transcende o mero cumprimento de normas e regulamentos. Envolve estabelecer uma cultura de responsabilidade e ética corporativa. Trata-se de fazer o que é correto, não apenas por obrigação, mas por convicção ética. A execução eficiente de programas de conformidade permite às organizações criarem ambientes de trabalho positivos e eficientes.⁶

Tendo como base o que nos disse Rudá Santos Figueiredo⁷ em sua dissertação sobre o tema, observa-se que o papel e a função do "Compliance" nas organizações contemporâneas ganham uma natureza cada vez mais diversificada e ampla. O seu objetivo principal é minimizar riscos, fomentar eficiência e sustentabilidade, tornando-se um objetivo estratégico tanto para entidades públicas quanto privadas.

Conforme destacado por Ulrich Beck, a transição da sociedade industrial de classes para a sociedade de riscos é marcada pela produção concomitante de riqueza e riscos. Nesse contexto, a modernização torna-se reflexiva, gerando riscos que rompem a previsibilidade da vida em sociedade. Assim, a sociedade passa a fabricar seus próprios riscos, convertendo-os em tema e problema central.⁸

Dentro deste cenário, o Compliance se apresenta como um instrumento crucial para promover uma cultura de ética e integridade no ambiente

⁵ GONÇALVES, José Antônio Pires. Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2012.

⁶ M. Oliveira, Gestão de conformidade (Brasília: Brasília Jurídica, 2020)

⁷ Compliance ou programa de comprometimento é instrumento de contenção de riscos, um meio para evitar perigos, se afigurando enquanto novidade hodierna. Constitui-se, assim, como comprometimento da empresa com o cumprimento do ordenamento, mediante criação de código de conduta ético interno, com vistas a alcançar tal finalidade, através da proibição de condutas arriscadas e estruturação de cultura ética na empresa, apurando os comportamentos desviados e os sancionando. Representa as ideias de prevenção primária e prevenção técnica atinentes ao direito de intervenção e deve ser um elemento central para aferição da responsabilidade de uma empresa [...] - FIGUEIREDO, Rudá Santos. Direito de Intervenção e Lei 12.846/2013: A Adoção do Compliance como Excludente de Responsabilidade. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Direito. Salvador, março de 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17475/1/Dissertacao%C3%A1%20figueiredo.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2025.

⁸ BECK, Ulrich. Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade. Tradução de Sebastião Nascimento. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

empresarial, em consonância com os princípios de responsabilidade social e governança corporativa, ao adotar práticas de Compliance eficazes, as organizações podem minimizar vulnerabilidades, proteger sua reputação e garantir conformidade com regulamentações e normas, contribuindo assim para um ambiente de negócios mais transparente e confiável.

2.2.1 O programa de Compliance

Como já analisado anteriormente, o compliance é um recurso utilizado pelas empresas para a observância de normas internas, orientações, políticas e leis. Mas para operacionalizar essa ferramenta é preciso um sistema complexo, formado por vários elementos, que se relacionam com outros elementos de outros processos da companhia e também com outros tópicos. Trata-se de um sistema que se baseia em uma estrutura diversificada que engloba indivíduos, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e conceitos.

Para realizar a gestão de riscos de compliance existem de forma básica três etapas principais: mensuração do risco: reconhecimento e análise dos riscos e seus efeitos, com a sugestão de ações corretivas; mitigação do risco: estabelecimento de prioridades, execução e supervisão das ações sugeridas na etapa 1; e avaliação constante e revisão do processo ⁹.

Apesar da necessidade de se seguir um planejamento para melhor gerir os riscos de compliance, o programa deve ser pensado e construído de acordo com as particularidades de cada empresa. Assim, cada organização requer uma estrutura personalizada alinhada à sua cultura dimensão, campo de atuação e maturidade de suas áreas, assim como seus processos.

A promoção de programas de compliance é considerada uma estratégia crucial para reduzir fraudes internas e promover a ética profissional entre os parceiros de negócios. Portanto, estabelece-se um ambiente de negócios ético, legal e socialmente responsável, que impulsiona vantagens em várias áreas relacionadas à atividade empresarial. Vale destacar que o cumprimento das leis

⁹ COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Orgs.). Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010. 168 p. ISBN 978-85-224-5977-3.

e regulamentações ultrapassa as barreiras legais e regulatórias; incorpora valores comportamentais ligados à integridade, comprometimento e honestidade de todos os integrantes da organização.

A ausência de um setor de compliance acarreta riscos inerentes, tais como financeiro, criminal e até de continuidade das operações¹⁰.

Quando bem organizado um programa de compliance fornecerá meios para atingir-se o objetivo do compliance em uma organização, como, transmitir confiança aos sócios e aos gestores da empresa em relação ao cumprimento das leis e normas locais, políticas assim como a observância as normas e processos internos, portanto prestam papel essencial para manter a excelência do controle interno, garantir a realização da missão e visão da empresa e minimizar os riscos ligados aos negócios e procedimentos; salvaguardar os bens, a imagem e a reputação da organização e de suas unidades empresariais.

Wagner Giovanini acredita que um Programa de Compliance deve ser de fácil entendimento e assimilação pelos colaboradores, a fim de criar valores que orientem e alicercem as ações da empresa, das pessoas e das partes envolvidas.¹¹

Um dos principais se não o principal papel para execução e viabilização e manutenção de um programa de compliance funcional e eficaz é o exercido pelo “Chief Compliance Officer”, utilizando-se dos ensinamentos de Druker¹² a respeito do conhecimento e de como ele deixou ser um recurso, para ser o componente principal e agente criador de políticas, o papel deste profissional se encaixaria então como um agente intelectual e estratégico dentro das empresas.

Além do papel estratégico, é sua responsabilidade no âmbito empresarial estabelecer, administrar, supervisionar e estabelecer o programa de compliance da entidade jurídica. Assumindo responsabilidades no dever de supervisão, controle e comunicação de irregularidades ao conselho ou aos diretores, enquanto implementa e supervisiona diariamente as tarefas

¹⁰ CREFI. Código de Compliance: Guia Prático para Implementação de Programas de Compliance. São Paulo: Acrefi, 2010

¹¹ GIOVANINI, Wagner. Programas de compliance e anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DE PAULA, Marco Aurélio Borges; DE CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre (Coord.). Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento. 2. ed., rev., ampl. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 123–134.

¹² DRUCKER, Peter Ferdinand. A sociedade pós-capitalista. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

estabelecidas no plano de trabalho do Compliance, seja individualmente ou em equipe.

Com isto, podemos visualizar de forma básica o desenho dos requisitos mínimos para existência de um programa de compliance, mas para além das etapas e papéis essenciais, para um programa de compliance funcional existem componentes, ferramentas ou pilares, que compõe e formam a estrutura completa de um programa de compliance robusto.

2.2.1.1 Os Pilares do Programa de Compliance

O programa de integridade é composto por uma estrutura diversificada que engloba indivíduos, processos, sistemas, documentos, ações e conceitos. Esses "elementos" são conhecidos como "pilares" assim como denominado pelo e-book elaborado pela LEC a respeito do programa de compliance.

O primeiro pilar é o *Suporte da Alta Administração*, para garantir a eficácia de um programa de compliance, é essencial o envolvimento ativo da alta direção e a designação de um responsável com competências específicas e recursos adequados.¹³

Avaliação de Riscos é outro pilar extremamente importante, Riscos são eventos incertos com potencial impacto negativo. Para criar um programa de compliance eficaz, é vital identificar os objetivos da empresa e do programa antes de avaliar riscos, permitindo uma abordagem estratégica e personalizada.

Com todas as ameaças identificadas e analisadas, a tarefa é comparar os resultados com os critérios definidos para determinar se aquele risco é tolerável ou não, desta forma estará sendo feita a avaliação dos riscos inerentes determinada atividade empresarial.

Normalmente, há quatro decisões que podem ser feitas com base nessa avaliação: evitar, compartilhar, atenuar ou aceitar os riscos. Em outras palavras, a fase de avaliação de risco é crucial para orientar as decisões empresariais e estabelecer a prioridade com que os riscos devem ser gerenciados.¹⁴

¹³ LEC Compliance. (2020). Os pilares do programa de compliance. São Paulo, SP: LEC: E-book

¹⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. 2017. Disponível em: <https://www.coso.org>. Acesso em: 15 jan. 2025.

Ainda conforme a LEC, o terceiro pilar trata de um aspecto cultural e que reflete muito as particularidades de cada negócio, trata-se do *CÓDIGO DE CONDUCTA E POLÍTICAS DE COMPLIANCE*, O código de conduta é a base fundamental da organização. Ele define, entre outros aspectos, os direitos e responsabilidades que devem ser seguidos pelos diretores, gestores, colaboradores, representantes e parceiros comerciais da empresa. Já as políticas de Compliance Representam a formalização inicial da postura da empresa em relação aos diferentes temas vinculados às suas práticas de negócios, funcionando como um guia que, aliado às ações e ao exemplo da alta liderança, orientará os colaboradores na direção de condutas éticas e em conformidade com a lei.

De acordo com a LEC, algumas das principais políticas de processos de compliance englobam o monitoramento de novas leis/regulamentações, a condução e documentação da avaliação de riscos, a determinação, condução e documentação dos treinamentos de compliance, o tratamento dos reportes recebidos pelo canal de denúncia, bem como os papéis e responsabilidades do comitê de compliance/ética.

Os CONTROLES INTERNOS são fundamentais para garantir a confiabilidade e segurança dos processos organizacionais. Eles evitam erros, protegem ativos e informações, asseguram demonstrações financeiras precisas, otimizam eficiência operacional e reduzem riscos.

Medidas preventivas, detectivas e corretivas, como autorizações, auditorias e correções, são essenciais. Implementar esses controles diminui riscos de não conformidade, preserva a reputação, aprimora processos e fomenta melhoria contínua. É crucial definir políticas transparentes, documentar procedimentos, capacitar colaboradores e supervisionar constantemente.

O mais relevante para este trabalho, em relação ao seu impacto na eficiência e no impacto produzido num programa de compliance e na ética das instituições como um todo, é o *CANAL DE DENÚNCIAS*, pois é fundamental para o programa de compliance, permitindo que colaboradores, fornecedores e terceiros reportem irregularidades, fraudes ou violações éticas de forma confidencial e anônima. Isso promove a transparência, responsabilidade e cultura de denúncia, ajudando a prevenir e detectar comportamentos antiéticos.

O canal por definição deve ser acessível, seguro e confidencial e ser munido de ferramentas que garantam a proteção contra retaliações. Sua eficácia depende de divulgação ampla, treinamento para funcionários e avaliação regular.

Continuando a descrever os fundamentos de um programa de compliance, temos as *INVESTIGAÇÕES INTERNAS*. Investigação interna é um processo sistemático e objetivo de coleta, análise e documentação de evidências para esclarecer irregularidades, fraudes ou violações éticas dentro de uma organização, visando promover a justiça, transparência e responsabilidade.¹⁵

Mesmo que uma organização possua um canal de denúncias seguro e acessível, pouco pode ser feito para minimizar ações antiéticas se a organização não possuir ferramentas, departamentos e pessoal com a competência e autonomia requeridas para realizar uma investigação aprofundada sobre os relatos ou situações detectadas durante as atividades.

Os procedimentos devem garantir a verificação dos fatos, identificação das responsabilidades e, se necessário, definir as penalidades e medidas corretivas mais apropriadas e consistentes a serem postas em prática, independentemente da posição do agente, gestor ou funcionário que as causou.

O *DUE DILIGENCE* é parte importante de um estruturado programa de compliance, a due diligence abrange o conjunto de processos estruturados destinados a coletar e verificar informações pertinentes antes da finalização de qualquer transação jurídica. Em resumo se relaciona aos conceitos de precauções, precauções, investigações, cautelas ou auditorias realizadas antes da execução de um determinado negócio jurídico. Isso contrasta com as noções mais abrangentes de negligência, descuido e desinformação, cuja falta pode levar à responsabilidade civil, à obrigação de indenizar, à anulação de um negócio jurídico e até mesmo a consequências criminais.¹⁶

Entretanto, é necessária uma abordagem personalizada da due diligence para uma gestão eficaz de riscos. Isso significa que as empresas devem

¹⁵ Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 37001:2016. Sistemas de gestão anticorrupção — Requisitos e orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2016.

¹⁶ TOSCANO FRANCA FILHO, M.; VALE, M. C. do; SILVA, N. L. da. Mercado de arte, integridad y due diligence en Brasil y en el MERCOSUR cultural. Revista de la Secretaría del Tribunal Permanente de Revisión, v. 7, n. 14, p. 260–282, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.16890/rstpr.a7.n14.p260>. Acesso em: 19/01/2025

categorizar seus terceiros com base em critérios como localização geográfica, setor de atuação, porte e complexidade da transação. Dessa forma, é possível adaptar a profundidade da análise às necessidades específicas de cada caso, otimizando recursos e minimizando vulnerabilidades.¹⁷

O nono e último pilar é a *AUDITORIA E MONITORAMENTO*, eficácia de um programa de compliance é medida por sua capacidade de prevenir riscos e promover uma cultura de ética. Para garantir seu sucesso, é fundamental implementar um processo contínuo de avaliação, monitoramento e auditorias regulares.

Essas práticas permitem identificar se os pilares do programa estão funcionando conforme planejado, verificar se os esforços de conscientização dos funcionários estão surtindo efeito, controlar riscos identificados e detectar novos, além de demonstrar eficácia ao escrutínio das autoridades.

Um monitoramento bem realizado e documentado facilita a demonstração da eficácia do programa, reforçando a importância da gestão efetiva de riscos, afinal é seria muito subjetivo avaliar algo que não é mensurado.

2.2.2 O Programa de Integridade

Após nos atermos ao tema de compliance, suas origens e alguns dos seus desdobramentos, precisamos nos enveredar também sobre a temática da Integridade e tentarmos compreender sobre a feliz escolha do legislador pátrio por este termo ao prever, pela primeira vez, em nosso ordenamento um programa voltado para as questões éticas e de integridade.

Este termo “Programa de Integridade” foi positivado na legislação brasileira pela primeira vez com a publicação do Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção, em seu Art. 41¹⁸

¹⁷ LEC Compliance, *supra*, 2020

¹⁸Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. Brasília, DF: Presidência da República, 2015.

Mas, antes de entrarmos nos detalhes, nas mudanças legislativas a respeito do programa de integridade e das suas implicações para as empresas, precisamos entender qual o conceito de integridade pretendido pelo legislador.

Partindo da definição dada no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC¹⁹

A integridade refere-se à qualidade de ser íntegro, honesto, justo e coerente em suas ações, palavras e princípios, tem sua origem do latim *integritas* é um conceito que remonta à filosofia antiga, com raízes nas culturas grega e romana²⁰.

Diz respeito aos valores e princípios individuais que orientam a conduta de cada membro da companhia, provenientes da virtude, probidade, ausência de fraude e corrupção. Um funcionário íntegro não se deixa corromper por circunstâncias passageiras, observando normas, leis, valores e princípios éticos. Por outro lado, um funcionário não confiável pode aderir a essas orientações apenas para prevenir complicações, e não por convicção. Assim, é fundamental que as instituições fomentem não só uma cultura ética, mas também a integridade pessoal para atingir a integridade da organização.²¹

Nos moldes da Lei Anticorrupção, integridade tem como foco medidas para prevenir a corrupção a serem adotadas por empresas de maneira ainda mais direcionada para aquelas com potencial lesivo a coisa pública, seja ela nacional ou estrangeira.

Posteriormente, o programa de integridade foi abordado de forma mais abrangente e detalhada com a publicação do Decreto n.º 11.129/2022, que trouxe maior clareza, precisão e melhorias significativas para a legislação. As contribuições do mais recente decreto trouxeram como objetivos adicionais do

¹⁹ Integridade: Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.

²⁰ BRASIL. Instituto Nacional de Tecnologia da Informação. Programa de Integridade e Compliance. Brasília: ITI, [2023]. Disponível em: (https://www.gov.br/iti/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/Programa_de_Integridade_e_Compliance___Assinado_1.pdf). Acesso em: 21/01/2025

²¹ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial de combate à fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, 2017. Disponível em: Acesso em: 20 jan. 2025

programa de integridade “fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.”²²

Adicionalmente o decreto ainda dispôs que o programa de integridade deverá seguir alguns parâmetros que servirão para avaliar sua existência e aplicação, sendo eles: comprometimento da alta administração da organização; as normas de conduta, o código de ética, as políticas e os procedimentos de integridade; os treinamentos regulares sobre o programa e a integridade; a revisão regular dos registros contábeis que representem de maneira completa e exata as operações da entidade jurídica; os controles internos que garantam a elaboração rápida e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da entidade jurídica; as medidas específicas para evitar fraudes e atos ilegais em licitações, na realização de contratos administrativos ou em qualquer relacionamento com o setor público; a independência, estrutura e a integridade, em caso de violação do programa de integridade, canais de denúncias, garantir que as ações disciplinares adequadas devem ser tomadas; as verificações necessárias durante os processos de fusões, aquisições e reorganizações societárias; a supervisão constante do programa de integridade; e a transparência da entidade jurídica em relação a contribuições para candidatos e partidos políticos.²³

É relevante destacar que o canal de denúncias é um pilar fundamental tanto no pioneiro programa de compliance quanto no programa de integridade instituído pela lei anticorrupção e suas posteriores modificações. Isso demonstra que, independentemente de se adotar um programa mais abrangente, como o de compliance, ou um mais específico, como o de integridade, o canal de denúncias é essencial. Além disso, a lei anticorrupção recomenda a implementação de um canal de comunicação anônimo e independente para reportar irregularidades de maneira segura, o que constitui um preceito básico para a promoção da ética dentro de uma organização.

2.3 ÉTICA EMPRESARIAL

²² BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em: 22 jan. 2025.

²³ Id. (Decreto nº 11.129), 22 jan. 2025

Antes de adotarmos os princípios éticos no contexto e nas relações empresarias, precisamos conceituá-la. A ética é o ramo da filosofia que se dedica ao estudo dos princípios que impulsionam, distorcem, disciplinam ou direcionam o comportamento de indivíduos e organizações. Compreende-se que em uma sociedade, a continuidade de um grupo está atrelada a uma estrutura ética, focada em valores, princípios, limites, respeito ao indivíduo e noção de bem-estar coletivo.²⁴

Acontece que a ética deixou de ser algo oriundo dos dilemas morais de cada indivíduo se tornando um dilema organizacional até se tornar social e, portanto, não deixando de ser também um dilema empresarial, reverberando principalmente nos colaboradores, clientes e interessados, mas na sociedade como um todo tendo em vista o papel social das organizações empresariais.²⁵

A ética empresarial se tornou o alicerce fundamental para a implementação de programas de integridade e governança corporativa. Isso ocorre em resposta à crescente expectativa de consumidores e profissionais por empresas que operem com transparência e integridade em suas práticas diárias. Essa abordagem reforça a marca das empresas, demonstrando que não basta realizar ações isoladas, mas sim adotar práticas consistentes que protejam os direitos fundamentais dos empregados e dos consumidores.

A ética nas empresas engloba os princípios e normas que direcionam as ações no ambiente empresarial. A determinação de um comportamento como correto ou incorreto, ético ou antiético, é frequentemente estabelecida por partes interessadas, tais como investidores, clientes, grupos de interesse, funcionários, o sistema legal em vigor e a comunidade.

Uma empresa sustentável sem ética empresarial não é viável, pois em algum momento a conduta ou a reputação negativa de uma empresa impactará significativamente suas relações com os clientes, além de impactar a

²⁴ MATTOS, Francisco Gomes de. Ética Empresarial e Responsabilidade Social. Revista Recre@rte, n. 3, jun. 2005. Disponível em: http://www.iacat.com/Revista/recreate/recreate03/ética_soc-empr.htm. Acesso em: 28 fev. 2022.

²⁵ CARDOSO, C. C. Éticas e política éticas em contexto empresarial. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 306–334.

permanência de profissionais e parceiros, contribuindo para a deterioração da sua Imagem, prejudicando sua expansão e a sua continuidade no mercado.²⁶

No entanto existem diversos aspectos relacionado a ética que devem ser observados cuidadosamente, Robert Henry Sroul destacou as principais dimensões da ética Empresarial: a) a excelência no trabalho e o respeito ao próximo no relacionamento interpessoal; b) os princípios de igualdade de oportunidades e a não discriminação; c) a relevância do cliente; d) o cumprimento de prazos; e) a confiabilidade, a credibilidade e a estabilidade de normas e metas; f) a formação, desenvolvimento profissional e o autodesenvolvimento; e g) a adesão às normas sociais e a integração na sociedade comunitária.²⁷

Podemos compreender então que a afirmação de regras que reflitam o que poderíamos apelidar de a personalidade da empresa perante seus colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade como um todo é um passo fundamental para se pensar em ética empresarial no âmbito interno, fazendo surgir a cultura organizacional, adotar compromissos éticos e viabilizar uma boa governança corporativa.

2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A origem da governança corporativa remonta ao começo do século XX, com a distinção entre a propriedade e a administração das empresas. O crescimento das empresas e a fragmentação do capital acionário resultaram na demanda por mecanismos que assegurassem que os administradores agissem em benefício dos acionistas²⁸. Contudo, foi a partir da década de 90, com escândalos financeiros e crises empresariais, que a governança começou a ganhar relevância mundial.

²⁶ SOBREIRA FILHO, Enoque Feitosa; LEITE, Flavia Piva Almeida; MARTINS, José Alberto Martins. **Ética empresarial como base de sustentação do programa de compliance: uma breve análise sobre a ética, a integridade e o compliance. ** Revista Relações Internacionais do Mundo Atual, Curitiba, v. 2, n. 23, abr./jun. 2019. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/3891/371372223>>. Acesso em: 22 jan. 2025.

²⁷ SROUR, Robert H. Ética Empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 4.

²⁸ BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1932.

A governança corporativa pode ser caracterizada como o conjunto de processos e procedimentos pelos quais uma organização é gerida, supervisionada e estimulada, com o objetivo de balancear os interesses de diferentes partes interessadas, tais como acionistas, administradores, colaboradores, clientes e a sociedade como um todo, ela abrange ações que asseguram transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade empresarial.²⁹

Pode-se dizer que a governança tem uma conexão profunda com a ética, uma vez que define diretrizes para que as empresas atuem de forma transparente, responsável e no melhor interesse da comunidade. Desenvolvimentos como a criação de conselhos de ética, o estabelecimento de códigos de conduta e o fomento da diversidade e inclusão demonstram como a governança corporativa pode reforçar a integridade das instituições. Em outra nota, a governança corporativa atenua conflitos de interesse, fraude e abuso de autoridade, o que, por sua vez, ajuda a construir uma cultura empresarial ética.

Um dos aspectos mais importantes, dentre todos que são promovidos por uma boa governança, figura a cultura organizacional que segundo Edgar Schein³⁰ é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas, num raciocínio semelhante Chiavenato define a cultura organizacional como um modo de vida, um sistema de crenças e valores sociais, como a forma aceita de interação e de relacionamento que caracteriza cada organização. É a maneira de ser de cada empresa.³¹

Para ser capaz de cumprir todos estes objetivos a governança se apoia em pilares que a partir de sua adequada adoção resultam em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com clientes, fornecedores e terceiros interessados, ainda segundo o Código de Melhores Práticas de

²⁹ IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5 ed. São Paulo. IBGC, 2015.

³⁰ SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. Cultura organizacional e liderança. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

Governança Corporativa, podemos tomar conhecimento a respeito destes princípios ou pilares como são comumente chamados.

O primeiro pilar, a transparência, refere-se à disponibilização de informações claras, precisas e tempestivas para todos os interessados, como acionistas, funcionários, clientes e a sociedade em geral. A transparência não se limita apenas à divulgação de dados financeiros, mas também engloba práticas de gestão, decisões estratégicas e impactos sociais e ambientais. Esse princípio fortalece a confiança nas organizações e permite que os interessados tomem decisões informadas.

O segundo pilar, a equidade, assegura que todos os interessados sejam tratados de forma justa e imparcial, respeitando seus direitos, interesses e necessidades. Isso inclui a proteção dos direitos dos acionistas minoritários, a valorização da diversidade e a promoção de um ambiente inclusivo. A equidade também se reflete na distribuição justa dos resultados e na adoção de políticas que evitam discriminação e favorecimentos indevidos. Dessa forma, a equidade contribui para um clima organizacional saudável e para a redução de conflitos.

O terceiro pilar, a prestação de contas (accountability), estabelece que os gestores e administradores devem ser responsabilizados por suas decisões e ações. Isso implica a criação de mecanismos de controle e monitoramento, como auditorias independentes, conselhos fiscais, comitês de ética e canais de denúncia independentes. A prestação de contas também envolve a clara definição de papéis e responsabilidades, garantindo que os agentes envolvidos na governança atuem com integridade e no melhor interesse da organização e de seus interessados.

Por fim, o quarto pilar, a responsabilidade corporativa, destaca a importância de as organizações considerarem os impactos de suas atividades no meio ambiente, na sociedade e na economia. Isso inclui a adoção de práticas sustentáveis, o respeito aos direitos humanos e o compromisso com o desenvolvimento social. A responsabilidade corporativa vai além do cumprimento de leis e regulamentações, representando um compromisso ético com o futuro e com as gerações que virão.

Juntos, esses princípios formam a base de uma governança corporativa eficaz, promovendo a longevidade e a credibilidade das organizações.

A governança corporativa se constituiu a partir da necessidade de determinar de que modo as organizações devem funcionar e, mais do que isso, como devem tomar decisões incorporando os interesses dos acionistas e demais partes envolvidas na dinâmica da empresa. Para que esse sistema de governança corporativa funcione adequadamente, é preciso colocar em prática uma série de ações e mecanismos que possibilitem a integridade e a sustentabilidade das empresas.

Entre os mais destacados e relevantes, nota-se o Código de Conduta e Ética, que funciona como um mecanismo que regulamenta as relações individuais e coletivas dentro da organização e as normas aplicáveis a todas as pessoas que compõem a organização, compreendendo desde os empregados e altas direções até os membros do conselho. Assim, a ética dentro da sua organização se torna uma realidade. Isso também dá a certeza de que sua empresa é sincera com seus relacionamentos com todos os interessados.

O Conselho de Administração ocupa outra posição em matéria de governança empresarial almejando a supervisão da gestão da companhia e a adequação dentre as ações empreendidas e os anseios dos acionistas e da sociedade. Para que o funcionamento do conselho esteja garantido, é imprescindível que seus membros sejam independentes, competentes e provenientes de uma variedade de formações. Também, os Comitês Especializados, que incluem os de auditoria, remuneração, riscos e sustentabilidade, são importantes porque realizam um exame mais profundo de determinados assuntos e oferecem assistência técnica ao conselho.³²

Um dos aspectos que tornam a atividade de governança *sui generis* é a informação, e no caso em que o relator decide que não é necessário reunir a informação pela utilização das Políticas de Divulgação e Relatórios Anuais, é impossível lograr a forma ideal. Estes instrumentos possibilitam que os interessados acessem informações específicas sobre a atividade e desempenho empresarial. O cumprimento de melhores práticas internacionais, como as Normas Internacionais de Informação Financeira (NIIF), contribui para gerar confiança na informação emitida. Da mesma forma, os Relatórios de Sustentabilidade, que são elaborados de acordo com os princípios de GRI ou os

³² SANTOS, Carlos. Diversidade no Conselho de Administração e Desempenho da Empresa: Um Estudo no Brasil. Revista de Administração de Empresas, 2021.

critérios ESG, são cada vez mais utilizados para demonstrar o compromisso da organização com a responsabilidade social e ambiental, fortalecendo a confiança de investidores e da sociedade.³³

Já em relação a conformidade com leis e regulamentações, os Programas de Compliance e de forma bastante estratégica, os Canais de Denúncias são essenciais, os programas de compliance por sua vez possibilitam treinar os gestores em temas fundamentais como auditoria, monitoramento contínuo, gestão de riscos, garantindo que a empresa esteja alinhada com as melhores práticas e as normas aplicáveis. Já os canais de denúncias permitem que colaboradores, clientes e fornecedores reportem irregularidades de forma segura e anônima, contribuindo para a prevenção de fraudes corporativas e fortalecendo uma cultura de integridade.

A Gestão de Riscos é outra ferramenta importantíssima, ela permite que a organização mapeie, identifique, analise e mitigue riscos de natureza financeira, operacional, de reputação e ambientais. Um sistema robusto de gestão de riscos é crucial para garantir a sustentabilidade do negócio e a proteção dos interesses dos interessados, de forma complementar as Auditorias Internas e Externas cumprem um importante papel de avaliar a conformidade e eficácia dos processos internos, fornecendo recomendações valiosas para a melhoria contínua.³⁴

Por último podemos mencionar a tecnologia, afinal no cenário corporativo atual é uma importante aliada, com o uso de softwares de gestão integrada a ferramentas de análise de dados, processamento de informações e o crescente uso de inteligência artificial para otimização de processos.

De forma resumida, as ferramentas utilizadas pela governança corporativa incluem tudo aquilo que melhora, profissionaliza e torna ética a administração das empresas, quando bem implementadas elas fortalecem a confiança de todos os interessados, reduzem riscos e contribuem para um crescimento saudável e bem estruturado, a combinação de todas as ferramentas e programas citados neste capítulo tem como um dos objetivos primários fortalecer essa governança e tornar o “ecossistema” empresarial mais fluído,

³³ OLIVEIRA, Maria. Remuneração Executiva e Governança Corporativa no Brasil. Revista Brasileira de Finanças, 2019

³⁴ VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília: Enap, 2019. 240 p. il.

ético e transparente fazendo-se necessários a consolidação de uma governança corporativa eficaz e alinhada com os desafios do mundo contemporâneo.

3 O IMPACTO DO CANAL DE DENÚNCIAS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O canal de denúncias tem se estabelecido como um instrumento crucial para fomentar a transparência e a ética no contexto empresarial. Esta estrutura reforça os sistemas de controle interno e auxilia na redução de riscos ligados a fraudes e comportamentos inadequados. Neste cenário, a implementação eficiente de um canal para denúncias não só ajuda na detecção e correção de irregularidades, mas também fortalece a governança corporativa ao promover uma cultura organizacional fundamentada na integridade e responsabilidade. Este capítulo examinará o efeito do canal de denúncias na governança, ressaltando suas vantagens, obstáculos e as melhores estratégias para sua implementação.

3.1 CANAL DE DENÚNCIAS

A evolução histórica dos canais de denúncias, originalmente denominados “whistleblowing” nos Estados Unidos, remonta ao século XVIII, onde a própria etimologia do termo fornece uma indicação de seu conceito central, pois origina-se da combinação das palavras em inglês “whistle”, que significa apito, e “blowing”, que se refere ao ato de soprar. Historicamente, o apito era utilizado em contextos esportivos, policiais e industriais para alertar sobre irregularidades ou emergências, o que conferiu ao ato de “soprar o apito” uma conotação metafórica para a denúncia de condutas inadequadas ou ilícitas em organizações.

Apesar de as práticas de denúncia serem tão antigas quanto os próprios conflitos humanos, a primeira concessão de proteção judicial a esses atos – ou seja, a primeira medida anti-retaliação – ocorreu nos Estados Unidos. Durante a Revolução Americana, o Congresso Continental instituiu, em 1778, a primeira proteção formal a denunciante, estabelecendo um precedente para os atuais canais de denúncia.

O episódio envolvendo o Comodoro Esek Hopkins, comandante da Primeira Marinha Continental, ilustra essa evolução: ao desobedecer a ordens para combater os britânicos e adotar práticas irregulares – como o desvio de sua missão para saquear navios e o tratamento desumano de prisioneiros – Hopkins teve suas condutas denunciadas por dez marinheiros de sua frota, resultando em sua suspensão e destituição.

O Congresso não só assegurou a libertação de dois dos denunciantes, que haviam sido presos como forma de retaliação, como também determinou que todos os cidadãos reportassem irregularidades, evidenciando um compromisso com a transparência e a ética que serviriam como base para os subsequentes mecanismos de “whistleblowing” e os modernos canais de denúncia, sendo hoje, fundamentos essenciais para a eficácia dos programas de compliance e integridade, bem como para a governança corporativa.

O canal de denúncias, alvo principal deste estudo, pode ser explicado como uma ferramenta de prevenção e combate a fraudes, irregularidades e não conformidades a regimentos internos, políticas e legislações; o canal tem sido indicado como um eficaz instrumento de combate a fraudes e melhoria da governança corporativa, quer seja por sua rapidez na detecção dos fatos, quer por sua redução de incentivos a comportamentos antiéticos, tanto na esfera pública quanto na esfera privada.

Em termos práticos, o canal de denúncias funciona como um mecanismo de recepção de relatos, que primordialmente facilita a exposição de condutas antiéticas ao reduzir os riscos inerentes ao ato de denunciar – como o temor de retaliação. Dessa forma, é imprescindível assegurar a possibilidade de relatos anônimos, bem como garantir o sigilo e a segurança das informações, além de confirmar que tais questões sejam encaminhadas ao conhecimento da organização para a adoção de medidas apropriadas.

Os mecanismos de captação de denúncias podem ser internos ou externos, entendendo-se que denúncias internas causam menos impactos as empresas por permitirem ações rápidas e controladas de prevenção, tendo em vista que a exposição externa seja para sociedade ou órgãos judiciais e ou controladores podem potencializar danos e prejudicar a imagem e estratégias da organização.

Os canais de denúncia são implantados então para facilitar o caminho das organizações na detecção de riscos potenciais de forma antecipada, possibilitando que os interessados reportem comportamentos antiéticos ou condutas inadequadas. Esta estratégia proativa que a ferramenta permite, ajuda em prol de minimizar os riscos antes que se convertam em problemas de maior magnitude.

Cumprе pontuar que conforme o Manual Para Implementação de Programa de Integridade do Ministério da Transparência e Controladoria Geral a mera utilização ou a mera disponibilização, de um canal para a formalização de denúncias por parte de colaboradores e demais interessados não garante os benefícios pretendidos pela implementação de uma ferramenta de denúncias, existem etapas e processos prévios que são vitais para o bom funcionamento e a obtenção dos retornos esperados.

Primeiramente, ressalta-se que, antes de estabelecer um canal com objetivo de denunciar comportamentos antiéticos, é crucial a existência de um documento - seja um código de ética ou um manual - que defina claramente os princípios éticos da entidade. Este documento deve estabelecer as atitudes esperadas dos funcionários e outros envolvidos, além de especificar claramente as práticas que não são toleradas nas relações institucionais da organização.

Além disso, um canal de denúncia eficaz e operante não deve apenas permitir que os funcionários relatem problemas, mas também garantir que existam etapas claras para lidar com cada tipo de relato, que haja um processo pré-estabelecido de tratamento com responsabilidades bem definidas que possam promover a isonomia nas apurações e que seja capaz de passar a segurança necessária para que os colaboradores e interessados se sintam à vontade para formalizar sua denúncia.

Outro ponto pouco explorado diz respeito à gestão e à responsabilidade na condução dos processos investigativos dentro dos canais de denúncia. De acordo com a Pesquisa Perfil do Hotline no Brasil 2024, no último ano, as três principais áreas responsáveis pela administração dos canais de denúncias foram: o setor de Compliance, em cerca de 57% das empresas; o setor de Auditoria Interna, com 11% dos casos; e a gestão por empresa terceirizada, com 10% dos casos. Esses dados demonstram que a gestão dessa ferramenta está se tornando cada vez mais especializada, tendo em vista que os funcionários

que, além das qualidades técnicas, compreendem a importância da integridade apresentam maior probabilidade de administrá-la de forma responsável e eficaz, contribuindo para que essa estrutura ética sirva de apoio ao incentivo à denúncia e à valorização da integridade.

Após a superação de algumas das etapas para a implementação estruturada do canal, existem fases que, embora consideradas acessórias, possuem elevada importância para o sucesso e a adequada utilização da ferramenta por parte dos colaboradores e demais interessados. É essencial por exemplo instruir os colaboradores sobre a utilização do canal de denúncias, o que envolve ensiná-los sobre o que caracteriza uma irregularidade, como denunciá-la e os mecanismos de proteção aos quais os denunciantes têm acesso, o treinamento adequado pode capacitar os funcionários a se sentirem confiantes ao usar o canal de denúncias.

Esta confiança está diretamente ligada a percepção dos denunciantes sobre sua exposição a retaliações por relatar ou contribuir de alguma maneira para a investigação de uma denúncia, para mitigar essa falta de confiança são necessários procedimentos de “não retaliação” ou procedimentos que salvaguardem os colaboradores ou qualquer testemunha e ou denunciante de sofrerem qualquer tipo de represália por contribuírem com algum relato, implementar tal processo é um desafio importante para aqueles que detém a gestão do canal, afinal um canal de denúncias que incorpore proteções contra retaliação pode incentivar um maior número de funcionários a apresentarem suas preocupações. Esse aspecto é fundamental para garantir que o canal seja percebido como seguro e solidário.

Outro ponto simples mas que contribui de forma significativa para a transparência da gestão do canal de denúncias é dispor de meios para o acompanhamento dos relatos, os interessados na denúncia precisam de algum retorno para saberem se seus relatos serão apurados de maneira séria e tratados de maneira adequada, por mais que de forma genérica, estabelecer “reports” para o denunciante de forma segura, seja por meio de disponibilização de um protocolo para consultas ou outra forma de acompanhamento pode ajudar a reforçar a eficácia do canal de denúncias e incentivar a participação contínua.

Portanto, ao conceber este desenho inicial de um canal de denúncias estruturado para combater fraudes e promover a governança corporativa, é

essencial definir os conceitos dos programas de integridade que são apoiados e também contribuem para o bom funcionamento desse canal, bem como compreender seu funcionamento.

3.2 CONTRIBUIÇÃO PARA OS PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE, PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

A crescente importância da agenda ESG (ambiental, social e governança) tem impactado fortemente as escolhas estratégicas das organizações, particularmente após a pandemia de Covid-19, que evidenciou a interconexão entre componentes ambientais, sociais e econômicos. Antes dessa época, as questões de governança eram comumente vistas como secundárias, tratadas por setores específicos, sem a participação estratégica da alta administração. Contudo, devido ao aumento da pressão de investidores as companhias começaram a incorporar essas questões em seus debates estratégicos. Um estudo global, *Sustainability in the Spotlight: Board ESG Oversight and Strategy*, desenvolvido pelo Diligent Institute e Spencer Stuart³⁵ aponta que antes da pandemia, aproximadamente 20% dos conselheiros não discutiam Governança, enquanto em 2022 essa taxa diminuiu para 4%. Simultaneamente, as conversas frequentes sobre o assunto cresceram de 15% para 34% no mesmo intervalo de tempo.³⁶

Como já abordado neste trabalho o compliance é parte importante da estrutura de governança corporativa, pois visa materializar o princípio da integridade, busca o ponto seguro de equilíbrio entre aquilo que a sociedade e todos os interessados esperam de uma empresa a respeito das questões éticas e aquilo que na prática ela é, portanto um programa de compliance bem estruturado é composto por diversos mecanismos de conformidade, sejam

³⁵ DILIGENT INSTITUTE. Sustainability in the Spotlight 2022. Disponível em: <https://www.diligentinstitute.com/report/sustainability-in-the-spotlight-2022/>. Acesso em: 10 fev. 2025.

³⁶ IBGC. O crescente fortalecimento da governança ESG nas empresas. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/crescente-fortalecimento-governanca-esg-empresas>. Acesso em: 10 fev. 2025

políticas, código de conduta, proteção contra lavagem de dinheiro, mecanismos de antifraude dentre outros.

Desse modo, é importante verificarmos qual o impacto específico o canal de denúncias pode gerar em cada um dos pilares da governança corporativa e determinar o seu grau de influência.

3.2.1 Transparência

O primeiro pilar a ser analisado, *Transparência*, é um componente crucial para assegurar a confiança dos interessados no processo decisório e na atuação das empresas no desempenho de suas funções.

E para assegurar esta transparência utiliza-se o Canal de Denúncias estrategicamente organizado, com meios suficientes para garantir o fim pretendido pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Nos Estados Unidos por exemplo, a legislação de proteção aos denunciantes é diferenciada nestes dois setores, público e privado. A Lei de Proteção aos Denunciantes de 1989, Whistleblower Protection Act³⁷ é aplicável ao setor público, proporcionando proteção para os servidores federais que denunciam irregularidades. Já no âmbito privado, várias regulamentações foram implementadas, com destaque para a Lei Dodd-Frank de Reforma Bancária e Proteção ao Consumidor de 2010, esta legislação promove e salvaguarda os denunciantes, possibilitando que pessoas que apresentem informações inéditas sobre infrações às leis federais de valores mobiliários recebam entre 10% e 30% das penalidades aplicadas, desde que estas excedam US\$ 1 milhão.

Ademais, a Dodd-Frank incorpora disposições anti-retaliação para resguardar os denunciantes de eventuais retaliações³⁸.

Essas normas dos Estados Unidos visam primordialmente o uso do canal de denúncias como uma estratégia para reforçar a estabilidade e a proteção dos investidores. Essas normas, ao fomentar a transparência destacam a tradição

³⁷ UNITED STATES. Whistleblower Protection Act of 1989, Public Law No. 101-12, 103 Stat. 16, 1989. Disponível em: <https://www.congress.gov/bill/101st-congress/senate-bill/20>. Acesso em: 17 fev. 2025.

³⁸ UNITED STATES. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, Public Law No. 111-203, 124 Stat. 1376, 2010. Disponível em: <https://www.sec.gov/spotlight/dodd-frank.shtml>. Acesso em: 17 fev. 2025.

deste instrumento na consolidação de práticas transparentes, tanto na gestão pública quanto na privada. Além disso, mostram a diferenciação regulatória implementada nos Estados Unidos entre essas duas áreas, destacando a segmentação normativa para a eficácia dos mecanismos de controle e supervisão.

No Brasil, a implementação de canais para denúncias não é um requisito obrigatório, sendo compulsório apenas para empresas públicas e sociedades de economia mista de acordo com a Lei no 13.303/2016, obrigatório também para instituições financeiras de acordo com as diretrizes do Banco Central do Brasil (BACEN). Contudo, as empresas que buscam melhorar suas práticas de governança corporativa devem levar em conta a implementação de políticas que promovam a comunicação de irregularidades, incorporando canais de denúncia eficientes em seus programas de conformidade, visando reforçar a transparência e a ética no ambiente de negócios.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa³⁹ através do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, aconselha que as companhias brasileiras criem canais formais de comunicação para acolher críticas, pontos de vista, queixas e denúncias das partes interessadas. Destaca que estes procedimentos precisam estar em conformidade e fundamentados no código de conduta e ética da empresa, assegurando a transparência e fortalecendo a integridade nas interações empresariais.

Percebe-se que o canal de denúncias é reconhecido pela legislação Americana, por determinados seguimentos nacionais e pelo IBGC como um mecanismo relevante no combate a fraudes e à corrupção, contribuindo para a transparência e a integridade organizacional. A adoção de canais eficazes de comunicação para relatar irregularidades portanto fortalece a governança corporativa ao proporcionar um ambiente transparente para stakeholders e colaboradores.

3.2.2 Equidade

³⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>] (<https://www.ibgc.org.br>). Acesso em: 17 fev. 2025.

A equidade, que se refere ao tratamento justo e igualitário de todos os sócios, colaboradores e demais interessados, representa um dos pilares essenciais da governança corporativa. Essa dimensão, que visa assegurar que todas as partes sejam tratadas com imparcialidade e respeito, pode obter benefícios estratégicos significativos por meio da implementação de um canal de denúncias. Tais mecanismos contribuem para a promoção de ambientes organizacionais transparentes e éticos, onde as práticas de gestão e a tomada de decisão se fundamentam em princípios que favorecem a justiça e a equidade, reforçando, assim, a credibilidade e a integridade da organização.

Conforme exposto na teoria da justiça de John Rawls⁴⁰, para se organizar uma sociedade justa os indivíduos deveriam assumir uma "posição original", operando sob um "véu de ignorância" que os impedisse de conhecer suas características pessoais, sociais e econômicas. Dessa forma, sem interesses particulares que pudessem influenciar suas decisões, os indivíduos escolheriam princípios que garantissem a igualdade de liberdades básicas para todos.

Nesse contexto teórico, a analogia proposta por Rawls encontra aplicação no ambiente corporativo por meio de um canal de denúncias efetivo, o qual pode funcionar de maneira similar ao "véu" metafórico. Isso ocorre na medida em que o canal não permite a distinção entre as características pessoais, sociais ou econômicas dos envolvidos, sejam eles denunciadores ou denunciados, ao receber e apurar denúncias sem realizar quaisquer distinções baseadas em sexo, idade, cargo, senioridade ou qualquer outra característica que possa influenciar o tratamento dos interessados, tanto internos quanto externos.

Quando gerido de forma isonômica e fundamentado em apurações baseadas em evidências e provas, sejam estas fornecidas ou adquiridas, o canal de denúncias assume um papel crucial como polo de promoção da justiça e da equidade no cenário corporativo. Essa ferramenta não só estabelece um meio seguro para que irregularidades sejam comunicadas, mas também reforça os princípios que regem a organização, transmitindo uma mensagem clara e consistente a colaboradores, sócios, clientes e demais interessados. Dessa maneira, a instituição de um canal de denúncias bem estruturado fortalece os mecanismos de governança corporativa ao assegurar que os valores de

⁴⁰ RAWLS, John. A Theory of Justice. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

transparência e justiça permeiem todas as esferas da organização, consolidando, assim, uma cultura corporativa pautada na ética e na responsabilidade.

3.2.3 Prestação de Contas

Conforme preconiza o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, dirigentes precisam prestar contas de suas ações de maneira clara, concisa, compreensível e pontual, assumindo completamente as repercussões de suas ações e omissões, e agindo com diligência e responsabilidade no cumprimento de suas funções.

A prestação de contas, um pilar crucial da governança corporativa, está fortemente ligada à obrigação dos gestores públicos de comprovar a legalidade de seus gastos e a aplicação correta dos recursos públicos. Sua origem é atribuída a Napoleão Bonaparte, que, de maneira pioneira, estabeleceu uma vigilância ativa para o uso lícito do dinheiro público explica essa forte ligação do princípio com a administração pública.⁴¹

Por esta ligação da prestação de contas com o uso íntegro dos recursos públicos e a possibilidade de corrupção e fraudes envolvidas no trato da administração pública é que existem disposições legais sobre a obrigatoriedade de implementação de canais de denúncias nos órgãos públicos, como por exemplo a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 que determina a existência de canais de denúncias que recebam denúncias internas e externas nas Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mistas⁴²

Essa preocupação em prestar contas e garantir que os administrados tenham formas de relatar quaisquer desvios seja no exercício da gestão ou da prestação de contas públicas não é algo particular do nosso país que historicamente sofre com a corrupção. Em dois terços dos países da OCDE, a denúncia de irregularidades por funcionários públicos é obrigatória por lei e/ou

⁴¹ REVISTA DE INFORMAÇÃO LEGISLATIVA. v. 29, n. 113, p. 327-330, jan./mar. 1992.

⁴² BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jun. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 24 fev. 2025.

facilitada por normas organizacionais. Também em dois terços dos países da OCDE, os cidadãos têm acesso a serviços como processos de queixa, um ouvidor ou inspetor-geral, além de balcões de atendimento ou linhas telefônicas, possibilitando a denúncia de irregularidades praticadas por representantes públicos.⁴³

Podemos perceber que a utilização estratégica dos canais de denúncias como ferramenta de promoção e vigilância da correta prestação de contas é algo pacífico, tendo, mesmo que a curtos passos, a legislação pátria se preocupado cada vez mais com esta questão, servindo como exemplo a edição do recente Decreto nº 12.304/2024 que já está em vigor e obriga empresas que realizam contratos de grande vulto com a administração pública a implementarem programas de integridade, contendo conforme a literalidade da lei, “canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados ao tratamento das denúncias e à proteção de denunciante de boa-fé;”⁴⁴ caso celebrem contratos acima de R\$ 239 milhões, essa medida com toda certeza contribui para o combate a corrupção, a prevenção de fraudes e otimiza a prestação de contas por parte das organizações privadas.

Portanto, a implementação de canais de denúncia como ferramenta de governança corporativa desempenha um papel crucial na promoção da responsabilização e no fortalecimento da responsabilidade. Estas ferramentas não só restringem o comportamento ilegal, mas também promovem uma cultura corporativa baseada na ética e na responsabilidade, garantindo um canal seguro e acessível para denunciar violações. Portanto, a sua aplicação estratégica ajuda a reduzir riscos, melhorar os processos internos e aumentar a confiança institucional nas entidades sociais e reguladoras.

3.2.4 Responsabilidade Corporativa

⁴³ OECD. Committing to effective whistleblower protection. Paris: OECD Publishing, 2016.

Disponível em:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/03/committing-to-effective-whistleblower-protection_g1g65d0a/9789264252639-en.pdf. Acesso em: 24 fev. 2025.

⁴⁴ BRASIL. Decreto nº 12.304, de 2024. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12304.htm. Acesso em: 24 fev. 2025.

De acordo com as diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), os responsáveis pela governança devem assegurar a sustentabilidade econômica e financeira das organizações. Para isso, é essencial minimizar os impactos negativos das operações e atividades empresariais, tanto no âmbito interno quanto no meio ambiente e na sociedade em geral. Além disso, sempre que viável, deve-se potencializar os efeitos positivos e as transformações benéficas resultantes da atividade econômica. Esse processo requer a consideração dos diversos tipos de capital envolvidos no modelo de negócios – incluindo financeiro, industrial, humano, social, ambiental e reputacional – em uma perspectiva de curto, médio e longo prazo.⁴⁵

Não podendo ser confundidas as práticas relacionadas a responsabilidade social corporativa e algum tipo de assistencialismo, afinal cumprem exatamente o seu papel de minimizar os efeitos negativos que a atividade empresarial pode causar na sociedade, sendo um dos meios previstos, promover medidas concretas de benefícios para as pessoas e o meio ambiente. Quando uma entidade se compromete a ser ética, íntegra, responsável e honesta, ela irá implementar ações, comportamentos, posturas e procedimentos que a levarão ao cumprimento desses propósitos, independentemente da legislação.

A implementação de um Sistema de Compliance, com um Canal de Denúncias eficaz, é um passo inalienável. A adoção de práticas e ações que reforçam a Responsabilidade Social Corporativa é também uma atitude inata desta empresa. Assim, existe uma coexistência harmoniosa e colaborativa de todas essas visões.

O canal de denúncias, como parte um sistema de gestão que reforça a cultura da organização em favor da ética e integridade, previne, identifica e retifica irregularidades e desvios de comportamento. Trabalha em conformidade com a Responsabilidade Social, entendendo primordialmente seus conceitos, é perceptível que ambas se alinham em seus objetivos principais de criar uma sociedade mais desenvolvida, através de práticas de negócios apropriadas, éticas e sobretudo responsáveis social e ambientalmente.

⁴⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2020.

3.3 CRIAÇÃO DE UMA CULTURA ÉTICA

A formação de uma cultura ética dentro das empresas é fundamental para a efetividade dos sistemas de compliance. Isso apoia práticas de integridade e honestidade, que, conseqüentemente, potencializam a governança empresarial. Nesse contexto, a criação de um canal para denúncias é uma tática vital, permitindo detectar precocemente comportamentos impróprios e reforçar o comprometimento dos funcionários com os princípios éticos da instituição.

Além disso, ele auxilia na responsabilização interna e promove a melhoria constante dos controles e processos. Isso fomenta uma cultura corporativa baseada na integridade e no cumprimento de normas e regulamentos.

3.3.1 A Importância do Canal de Denúncias na Consolidação da Cultura Organizacional e na Efetividade do Programa de Integridade

A ética empresarial é um fundamento essencial para a execução de programas de integridade e para uma governança corporativa eficiente. A importância cada vez maior dada por consumidores e profissionais às organizações que operam de maneira ética e transparente ressalta a necessidade de uma abordagem completa da ética nas empresas.

Neste cenário, a integridade é um valor crucial que precisa ser integrado à cultura empresarial, com o objetivo de não só valorizar a marca, mas também estabelecer uma cultura de integridade que esteja presente em todas as ações da companhia. A consciência ética da sociedade, relacionada à habilidade de avaliar e julgar, e a predisposição ética, relacionada à sensibilidade social, à percepção de valor e à importância do bem moral, são conceitos essenciais que precisam ser levados em conta na aplicação de práticas éticas nas organizações.⁴⁶

Em certo momento, a conduta ou a reputação negativa de uma empresa impactará significativamente suas relações com os clientes, além de impactar a

⁴⁶ ADMINISTRADORES. Acadêmico nº 578: [título do artigo]. 26 fev. 2019. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29172918/academico_578_190226_185438.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

permanência de profissionais e parceiros, contribuindo para a deterioração da sua imagem, crescimento e a sua continuidade no mercado.⁴⁷

A implementação de um programa de integridade, que inclui a criação de um canal de denúncias, oferece às organizações uma solução prática para um desafio complexo: integrar a ética em sua estratégia, ações cotidianas e decisões. Esse programa fornece as ferramentas, metodologias e mecanismos necessários para tornar a ética uma parte integral da cultura organizacional, permitindo que as empresas tomem decisões informadas, construam relações sólidas e alcancem seus objetivos de forma responsável e sustentável.

Para que uma organização seja considerada ética, é necessário ir além da simples instituição de um código de ética ou conduta. É fundamental que a organização implemente sistemas, políticas e processos que integrem os padrões de ética e integridade em sua cultura e práticas diárias. Além disso, é essencial que o programa de compliance seja ancorado em um ambiente organizacional que valorize fortemente a ética e a integridade. Pois, são fundamentais para o sucesso do programa de compliance, já que fornecem a base para a tomada de decisões e ações responsáveis, somente com uma cultura ética forte e uma liderança comprometida o sistema de compliance pode produzir resultados efetivos.⁴⁸

Contudo, é claro que a administração de uma empresa é realizada por indivíduos e que a ética de cada pessoa pode ser transposta para o ambiente empresarial. Por isso, a formação de hábitos é crucial, pois afetará o comportamento ético de cada indivíduo, o que reforça a relevância da formação de costumes, a adoção constante de comportamentos éticos permite que os líderes promovam os valores éticos de forma prática, desde que haja o comprometimento da administração.

As questões éticas no âmbito de uma cultura ética podem ser encaradas como parte da função social das empresas, afinal o objetivo da responsabilidade

⁴⁷ KAPTEIN, M. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 7

⁴⁸ SOBREIRA FILHO, Enoque Feitosa; LEITE, Flavia Piva Almeida; MARTINS, José Alberto Martins. Ética empresarial como base de sustentação do programa de compliance: uma breve análise sobre a ética, a integridade e o compliance. *Revista Relações Internacionais do Mundo Atual*, Curitiba, v. 2, n. 23, abr./jun. 2019. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/3891/371372223>. Acesso em: 10 de mar. 2025.

social é contribuir com o bem-estar da sociedade e do meio ambiente. Podemos afirmar que "desempenhar uma função social" envolve assumir integralmente a chamada responsabilidade social, e traz consigo o indispensável dever ético de implementar políticas sociais que visam aprimorar as condições e a qualidade de vida de toda sociedade.⁴⁹

Pesquisa realizada pela Deloitte, com o apoio institucional da Association of Certified Fraud Examiners – Brasil (ACFE Brasil), do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da International Chamber of Commerce – Brasil (ICC Brasil), abordou um aspecto crucial: a contribuição do Canal de Denúncias na criação, revisão e aprimoramento da cultura organizacional.

Após o processo de apuração das denúncias, os pesquisadores quantificaram os impactos gerados no negócio e verificaram que, em cerca de 56% dos casos, a conclusão das investigações resultou na adoção de revisões na cultura organizacional. Essa porcentagem revela que a utilização do Canal de Denúncias é um mecanismo eficaz para promover mudanças positivas e amadurecer os processos internos, consolidando a integridade e a governança corporativa. Assim, o estudo corrobora a relevância dessa ferramenta como um pilar estratégico na construção de ambientes empresariais mais éticos e resilientes.⁵⁰

Assim, ressalta-se a relevância de incorporar a ética empresarial através de um canal de denúncias sólido, que se estabelece como um componente fundamental na cultura da empresa e permeia suas atividades cotidianas. Ao estabelecer esse processo, a instituição não só intensifica sua postura cidadã e o compromisso com a responsabilidade social, como também melhora a eficiência de suas atividades fundamentadas em princípios éticos. Esta tática, que simplifica o reconhecimento e a comunicação de irregularidades, humaniza as operações empresariais e promove um crescimento econômico sustentável, inclusivo e produtivo, auxiliando na promoção de condições de trabalho equitativas e um ambiente de trabalho seguro.

⁴⁹ LUCCA, Newton de. Da Ética Geral à Ética Empresarial. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2009. p. 328-329.

⁵⁰ DELOITTE. Pesquisa de Riscos e Conduta. 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/services/risk-advisory/research/pesquisa-riscos-conduta.html>. Acesso em: 12 mar. 2025.

3.4 Melhora da Reputação Corporativa

Gerenciar o risco de conduta é fundamental para as instituições, pois desempenha um papel essencial na identificação e no tratamento de possíveis desvios. Esse processo permite detectar fatores de risco de forma proativa e preparar respostas antecipadas, contribuindo para evitar problemas maiores. Além disso, ajuda a recuperar a confiança e a reputação no mercado, reduzindo o impacto de desapontamentos futuros. Uma cultura organizacional clara e bem definida em torno desses riscos é indispensável. A ocorrência de práticas antiéticas ou desvios de conduta representa uma preocupação constante, exigindo medidas consistentes para proteger a integridade da instituição. Para isso, é crucial fortalecer a organização por meio de procedimentos robustos e de uma conexão sólida com os stakeholders.

O envolvimento ativo desses grupos é um diferencial importante. Ao engajar os stakeholders e a alta direção, a instituição não só reforça sua estrutura, mas também se torna mais capaz de enfrentar e superar crises. Dessa forma, ela se torna mais resistente e preparada para os desafios que possam impactar sua imagem perante o mercado e a sociedade.

3.4.1 Impacto da adoção do Programa de Integridade e Canal de Denúncias na reputação da empresa e na relação com interessados

A preservação da reputação empresarial através do Canal de Denúncias inicia-se com a existência deste instrumento, contudo, é apenas o começo. A disponibilidade, a instrução sobre o uso e o incentivo regular são medidas fundamentais para assegurar sua efetividade. A divulgação ativa do canal transmite uma mensagem impactante para funcionários, mercado e sociedade: a organização não tolera comportamentos inadequados. Para uma eficácia genuína do canal, é crucial assegurar uma acessibilidade interna e externa simplificada, fornecer formação sobre seu uso e manter um estímulo

constante. Essas ações destacam a relevância da denúncia como um ato de bravura e lealdade aos princípios éticos da organização.⁵¹

Quando tratamos do risco de conduta, estamos falando da possibilidade de que profissionais ou representantes de uma organização ajam de forma contrária aos princípios éticos estabelecidos pela empresa. Esse tipo de comportamento pode gerar impactos negativos tanto para os clientes e os colegas de trabalho quanto para a própria organização e a sociedade de maneira mais ampla. Para prevenir tais situações, é essencial contar com sistemas robustos de gestão e monitoramento que mantenham as ações dos colaboradores em conformidade com os valores éticos da companhia. Na ausência dessas medidas, a empresa fica exposta a ameaças sérias, incluindo prejuízos à sua imagem e reputação, perdas financeiras, desafios na atração e retenção de talentos e a erosão da confiança por parte do mercado.

De acordo com o último estudo publicado pela Deloitte sobre riscos de conduta, os canais de denúncia desempenham um papel crucial na gestão da reputação empresarial. A pesquisa aponta que 14% das empresas respondentes, todas equipadas com um canal de denúncia implantado e operante, enfrentaram exposição negativa na mídia nos últimos quatro anos antes do estudo, devido a desvios de conduta e atos de fraude. Esse dado, no entanto, é restrito às empresas que possuem essa ferramenta, o que significa que não há informações disponíveis sobre o percentual de exposição negativa em empresas sem canal de denúncia, impossibilitando uma comparação direta.⁵²

Por outro lado, o estudo também destaca um impacto positivo: 22% das empresas do mesmo grupo – ou seja, aquelas com canal de denúncia – obtiveram exposição positiva na mídia graças ao tratamento bem-sucedido dos casos identificados. Esse resultado favorável, que reforça a marca e a reputação empresarial, só foi possível devido à detecção precoce proporcionada pelo canal de denúncia, permitindo ações rápidas e eficazes para mitigar os problemas. Assim, o estudo reforça a importância dos canais de denúncia como uma

⁵¹ OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/mne/>. Acesso em: 17 mar. 2025.

⁵² DELOITTE. Pesquisa de Riscos e Conduta. 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/services/risk-advisory/research/pesquisa-riscos-conduta.html>. Acesso em: 18 mar. 2025.

ferramenta estratégica, capaz de identificar problemas em estágios iniciais e, ao mesmo tempo, transformar potenciais crises em oportunidades de fortalecimento da imagem corporativa.

Entretanto é preciso compreender a dimensão que esse impacto positivo trazido por um bom sistema de integridade e especificamente reforçado por um canal de denúncias pode representar para o mercado financeiro, de acordo com o estudo "What Price Reputation? 2019 Global Report" publicado pela Reputation Dividend, a reputação corporativa é um ativo intangível essencial que exerce grande influência sobre o valor de mercado das empresas. A pesquisa, realizada com 1.611 companhias dos principais mercados mundiais, revelou que, em 2019, 35,3% da capitalização de mercado total dessas organizações — equivalente a US\$ 16,77 trilhões — era diretamente atribuível à reputação corporativa. Além disso, o estudo mostrou que o valor de reputação estaria crescendo: o montante bruto do valor que é atribuído a reputação aumentou 2,1% no período de 12 meses até o final do primeiro trimestre de 2019, enquanto a capitalização de mercado geral caiu 0,4%. Esse impacto demonstra como uma boa reputação é crucial para atrair investimentos, fidelizar clientes e sustentar o valor das ações.⁵³

Podemos perceber então que incrementar a reputação corporativa por meio de programas de integridades e outras iniciativas que promovam a ética empresarial como o canal de denúncias é extremamente vantajoso em vários aspectos da governança empresarial, outra grande prova disso é a iniciativa tomada em 2010 do governo federal junto com o setor privado para promover boas práticas, ética e transparência no ambiente empresarial. O objetivo é dar destaque e premiar empresas que fazem esforços para adotar práticas eficazes contra a corrupção e de promoção da integridade.

O programa oferece um selo, "Selo Pró-Ética" que é atribuído as empresas que comprovadamente mantém uma boa governança e um incentivo em suas operações para manutenção de um elevado padrão ético e servindo como uma forma de reconhecimento oficial do governo e um incentivo para mais empresas buscarem a certificação, promovendo o reconhecimento público, uma

⁵³ WHAT PRICE REPUTATION? 2019 Global Report. SlideShare, 2019. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/what-price-reputation-2019-global-report/227453430>. Acesso em: 18 mar. 2025.

publicidade positiva e oferecendo uma análise completa e qualificada do seu programa de integridade feita por uma iniciativa governamental.

Para ter acesso a certificação as empresas devem inicialmente preencher o Formulário de Conformidade que reúne questões sobre a existência e aplicação de medidas do programa de integridade, abordando dez áreas essenciais: comprometimento da alta direção, instância responsável pela aplicação, gestão de riscos, políticas e procedimentos, treinamentos e comunicação, controles contábeis, supervisão de terceiros e processos societários, canais de denúncia e medidas disciplinares, monitoramento e, por fim, transparência e responsabilidade social.⁵⁴

Incentivar a ética e a integridade no ambiente empresarial por meio de programas e ferramentas que possibilitem a promoção de um ambiente de negócios seguro e transparente é notadamente benéfico para empresas, o canal de denúncias em todos os casos figura com uma das principais e mais significativas iniciativas empresarial em busca desta promoção e dos benefícios que uma boa reputação empresarial pode proporcionar, deixando evidente a importância da sua instituição e bom uso para a promoção da ética e a valorização social do empreendimento.

4 CANAL DE DENÚNCIA: EFICÁCIA NA DETECÇÃO DE FRAUDES FINANCEIRAS

Os canais de denúncia, comumente estabelecidos como ferramentas internas de denúncia, são concebidos para motivar os colaboradores a denunciar atividades fraudulentas, tais como fraudes contábeis ou desvio de recursos, de maneira anônima ou sigilosa. As fraudes financeiras acarretam riscos consideráveis, como prejuízos financeiros, danos à imagem e implicações jurídicas, o que torna a identificação antecipada crucial. A efetividade desses canais pode diferir com base em elementos como estruturas jurídicas, cultura da organização e normas internas, a análise realizada neste capítulo reflete os principais estudos

⁵⁴ BRASIL. Controladoria-Geral da União. Empresa Pró-Ética. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica>. Acesso em: 18 mar. 2025.

disponíveis que buscam avaliar a eficácia do canal de denúncias para prevenir fraudes financeiras.

4.1 CONCEITO DE FRAUDE

A fraude é um fenômeno complexo que surge através de ações planejadas e coordenadas com o propósito de obter benefícios ilícitos, impactando não só o ambiente empresarial, mas também a confiança depositada por investidores, colaboradores e outros interessados. Nas últimas décadas, o crescimento na frequência e severidade de fraudes destacou a importância de entender suas origens, seus processos e as consequências resultantes para os mercados e a persistência dos empreendimentos.⁵⁵

Várias teorias e estratégias foram criadas para elucidar os mecanismos que conduzem à fraude. Dentre elas, o Triângulo da Fraude se sobressai, indicando como componentes cruciais como a pressão, a oportunidade e a racionalização para o surgimento de comportamentos desleais.⁵⁶ Em seguida, esse modelo foi expandido para abranger a habilidade individual e os traços psicológicos dos agentes, originando o conhecido Diamante da Fraude⁵⁷. A teoria da dissonância cognitiva tem sido aplicada de forma complementar para elucidar como as pessoas justificam suas ações fraudulentas, com o objetivo de eliminar conflitos internos entre suas ações e os padrões éticos em vigor.

Em relação à definição conceitual, existe uma variedade de interpretações na literatura. Alguns acadêmicos definem a fraude como qualquer ação que busca obter um benefício desleal sobre o próximo. Outros autores, como Santos, realçam a intencionalidade do ato fraudulento, que visa obter vantagens ao

⁵⁵ Serra, M. de F. da S., & Ares, E. C. (2014). A doação responsável como uma alternativa viável para combater fraudes e corrupções em entidades sem finalidade lucrativa: Um estudo do trabalho desenvolvido pela Fundación Lealtad. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 19(2), 93-115, 2014

⁵⁶ Maragno, L. M. D., & Borba, J. A. (2017). Mapa conceitual da fraude: Configuração teórica e empírica dos estudos internacionais e oportunidades de pesquisas futuras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(Edição Especial), 41-68. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i0.1665>.

⁵⁷ Paschoal, A. L. P., Santos, N. de A., & Faroni, W. (2020). Diamante da fraude: Evidências empíricas nos relatórios de demandas externas do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) dos municípios brasileiros. *Revista Ambiente Contábil*, 12(2), 136-156. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2020v12n2ID18732>

ocultar a verdadeira situação patrimonial e cometer fraudes⁵⁸. Por outro lado, Elbling expande o conceito ao considerar a fraude como um ato de má-fé que tem como objetivo ludibriar ou prejudicar alguém, acrescentando ainda a noção de que certos atos ilegais podem ser categorizados como contrabando ou "candonga"⁵⁹. Algumas definições internacionais como a dada pela norma ISA 240 da IAASB, fraude é um ato intencional praticado por um ou mais indivíduos, entre gestores, responsáveis pela governança, empregados ou terceiros, envolvendo o uso de falsidade para obter uma vantagem injusta ou ilegal.⁶⁰

No ambiente empresarial, as consequências da fraude são extensas e frequentemente devastadoras. Casos de fraudes contábeis, como os observados em grandes corporações, destacam a relevância de sistemas de governança corporativa e controles internos sólidos para minimizar tais riscos. A aplicação de normas restritivas, como a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) nos Estados Unidos, representa a reação do ambiente regulatório aos escândalos empresariais, com o propósito de recuperar a confiança dos mercados e salvaguardar os investidores.⁶¹ Pesquisas empíricas indicam que a adoção de boas práticas de governança corporativa, juntamente com auditorias eficientes, diminui consideravelmente a ocorrência de fraudes e a manipulação de relatórios financeiros. Isso enfatiza a importância de uma cultura empresarial baseada na ética e na transparência.⁶²

Em suma, compreender a fraude em todos os seus aspectos, desde sua base teórica até suas implicações práticas no ambiente empresarial, é essencial para a elaboração de estratégias de prevenção e implementação de ferramentas que possibilitem o controle e promovam a integridade e a sustentabilidade dos

⁵⁸ Santos, N. de M., & Souza, E. C. L. de. (2021). Evolução e tendência de estudos sobre governo eletrônico: Mapeamento da área –de 1992 a 2018. *Revista de Administração Pública*, 55(5), 1124-1148. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200582>

⁵⁹ ELBLING, Pedro Daniel Ramalho. FRAUDE E SUAS IMPLICAÇÕES EM AUDITORIA. Disponível em:

<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/6574/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Pedro%20Elbling%20%20V.Final%28Completa%29.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2025.

⁶⁰ INTERNATIONAL AUDITING AND ASSURANCE STANDARDS BOARD. Auditor's Responsibility to Consider Fraud in an Audit of Financial Statements. Disponível em: <https://www.iaasb.org/consultations-projects/auditors-responsibility-consider-fraud-audit-financial-statements>. Acesso em: 7 abr. 2025

⁶¹ Costa, A. P. P. da, & Wood Jr., T. (2012). Fraudes corporativas. *Revista de Administração de Empresas*, 52(4), 464-472. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000400008>

⁶² Vecchia, L. A. D., Mazzioni, S., Poli, O. L., & Moura, G. D. de. (2018). Corrupção e contabilidade: Análise bibliométrica da produção científica internacional. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 13(3), 1-19. http://dx.doi.org/10.21446/scg_ufrj.v13i3.20033

negócios. Esta perspectiva unificada, que une princípios teóricos e práticos de governança, é vital para enfrentar os desafios impostos pelo comportamento fraudulento em um cenário global que se torna progressivamente mais complexo e dinâmico.

4.2 IMPACTO DAS FRAUDES FINANCEIRAS NAS EMPRESAS

As fraudes constituem um perigo considerável para a estabilidade financeira das empresas, em situações mais extensas, para a economia em geral. Essas ações, prejudicam não só a reputação institucional da organização, mas também a sua estabilidade financeira, os impactos a longo prazo tendem a ser ainda mais nocivos, principalmente quando as irregularidades são expostas, expondo a real condição da empresa.

Um dos objetivos deste trabalho é enfatizar como o recurso Canal de Denúncias pode ser eficiente na luta contratada práticas. Contudo, para potencializar sua efetividade, é altamente aconselhável a implementação de soluções adicionais e sofisticadas, tais como sistemas de monitoramento em tempo real, inteligência artificial para identificar irregularidades ou até mesmo blockchain para assegurar maior transparência, que possam verificar as transações e questões financeiras de maneira rápida e exata.

De acordo com o Estudo Diagnóstico das Fraudes no Brasil, conduzido pela Grant Thornton em 2024, 63% das companhias analisadas detectaram pelo menos um caso de fraude nos últimos 12 meses, resultando em impactos significativos tanto em prejuízo financeiro quanto de imagem.

Neste sentido é importante tentarmos conceber qual o impacto, sobretudo financeiro, que a prática de fraudes pode ocasionar numa organização para se compreender de maneira mais ampla a importância de ferramentas de antifraude e de reporte de ações indevidas como canal de denúncias.

O estudo sobre o real custo da fraude da Lexis Nexis Risk Solutions proporciona uma visão clara e atualizada sobre o cenário de fraudes dos setores financeiro e varejista na região da América Latina e especifica alguns dados sobre o cenário de fraudes no Brasil, o estudo demonstrou que tanto no setor financeiro quanto no varejo o principal impacto percebido pelas empresas após casos de fraude é o impacto na confiança do cliente.

Para mensurar o valor real das fraudes, o estudo analisou quais os custos totais que as empresas tem com relação as ocorrências detectadas e pode verificar que o custo real de uma ação fraudulenta vai na verdade muito além do valor nominalmente perdido, em média considerando os dois setores abrangidos pelo estudo, financeiro e varejo, o custo é de 3,90 vezes o valor nominal da fraude, Com exigências regulamentares, as investigações e multas mais volumosas, o custo total das fraudes aumenta ainda mais para as instituições financeiras chegando a 4,59 vezes o valor perdido nas transações de modo geral e a 4,49 vezes o valor da fraude no Brasil.⁶³

O Relatório de Crimes Financeiros 2025 da Kroll é outro relevante e atual estudo que nos ajuda a evidenciar que as fraudes continuam a se tornar mais complexas e sofisticadas, impulsionadas por avanços tecnológicos e mudanças nos modelos de negócio. O estudo aponta um aumento nas fraudes cibernéticas, na manipulação de dados e no uso de criptomoedas para lavagem de dinheiro, demonstrando que os fraudadores estão explorando vulnerabilidades digitais e falhas nos controles internos das organizações. Além disso, o relatório destaca que fatores como a digitalização acelerada e o trabalho remoto – intensificados pela pandemia – ampliaram as oportunidades para práticas fraudulentas, impactando de forma significativa setores como serviços financeiros, saúde e varejo¹.

O estudo também enfatiza a importância de investimentos contínuos em tecnologias de detecção e prevenção, como inteligência artificial, ferramentas de denúncia, análise avançada de dados e sistemas de monitoramento em tempo real. Organizações que fortalecem seus mecanismos de compliance e controles internos apresentam redução considerável tanto dos prejuízos financeiros diretos quanto dos impactos indiretos, como a deterioração da reputação, perda de confiança dos investidores e custos operacionais elevados. Esses achados sugerem que, para mitigar o impacto das fraudes, é fundamental a implementação de uma cultura organizacional ética aliada a soluções tecnológicas robustas, que permitam uma resposta rápida e eficaz aos

⁶³ LEXISNEXIS RISK SOLUTIONS. O verdadeiro custo das fraudes 2023 – América Latina. 2023. Disponível em: <https://risk.lexisnexis.com.br/-/media/files/financial%20services/research/true-cost-of-fraud-2023-latam-portuguese.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2025.

esquemas fraudulentos, incluindo o uso de ferramentas de denúncias como canais anônimos que incentivem a transparência e protejam os denunciantes.

Adicionalmente, o relatório ressalta a necessidade de uma abordagem colaborativa entre setor público e privado, que envolva o compartilhamento de informações e melhores práticas de gestão de riscos. Essa cooperação é vital para criar um ecossistema robusto capaz de identificar e neutralizar ameaças emergentes antes que causem danos significativos. A integração entre diferentes atores do mercado, como instituições financeiras, reguladores, empresas de tecnologia e plataformas de denúncia, reforça a eficácia dos mecanismos de prevenção e contribui para o fortalecimento geral da resiliência organizacional frente às fraudes cada vez mais sofisticadas.

Percebemos que o impacto das práticas de fraudes no âmbito corporativo gera impactos severos nas organizações que se alastram para muito além perda nominal decorridas das práticas ilegais, fazendo-se necessário ferramentas ou formas que possam inibir, identificar ou reportar tais atitudes a fim de minimizar ou mitigar tais impactos negativos, desta forma no próximo tópico iremos analisar como especificamente a ferramenta do canal de denúncias pode combater práticas de fraudes e qual a eficácia desta ferramenta para este fim específico.

4.3 EFETIVIDADE DOS CANAIS DE DENÚNCIA NA IDENTIFICAÇÃO DE FRAUDES

Um dos principais e mais atuais estudos em relação a utilização de canais de denúncias no combate a fraudes financeiras é a décima terceira edição do *“Occupational Fraud 2024: A Report To The Nations”*⁶⁴ que é um dos maiores estudos globais que analisam as fraudes ocupacionais. O estudo foi realizado com base em 1921 casos reais de fraude distribuídos em 138 países e territórios.

O estudo é categórico ao demonstrar no que no recente ano de 2024, 43% das fraudes foram detectadas por meio de denúncias, o impacto do canal de denúncias seja ele anônimo ou não é tão significativo, que a quantidade de

⁶⁴ ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations. 13. ed. Austin, TX: ACFE, 2024. Disponível em: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>. Acesso em: 04 abr. 2025.

fraudes detectadas por ele de forma isolada é três vezes maior que o segundo principal método de detecção que foram Auditorias Internas.

Se pensarmos num cenário a nível Brasil, outros estudos como a Pesquisa Diagnóstico das Fraudes no Brasil, realizada pela Grant Thornton, realizado em 2023, corrobora com estes dados demonstrando os canais de denúncia, especialmente os anônimos, foram responsáveis por 59% dos casos detectados e utilizando estes dados para fazer um alerta para que as empresas invistam em canais de denúncia robustos e confiáveis, garantindo que os funcionários se sintam seguros ao relatar irregularidades.⁶⁵

Desta forma, dados do estudo realizado pela ACFE destrincham ainda que dentre todas as fraudes identificadas através de denúncias, quais as principais fontes de acionamento, 52% foram denunciadas por colaboradores, 21% por clientes e 11% vieram de fornecedores, o que enfatiza a amplitude da ferramenta, podendo identificar situações que mecanismos que são restritos ao interior da organização por vezes não poderia ter alcançado, o que pode explicar a diferença tão significativa na quantidade de casos de fraudes detectados.

Retomando aos casos compilados pelo estudo feito pela ACFE somaram mais de US\$ 3.1 Bilhões de dólares em impacto financeiro, sendo a causa mais comum a apropriação indébita de ativos representando 89% dos casos e a mais impactante a fraude em demonstrativos financeiros, que apesar de representar apenas 5% dos casos registrou uma perda média de US\$ 766.00,00 dólares por caso.

O estudo analisa ainda um ponto de grande relevância ao estabelecer uma relação entre como o método de detecção da fraude se relaciona com a perda financeira causada e a duração da fraude em meses, sendo a vigilância e o monitoramento continuo o método ativo mais eficaz, tendo uma duração média de 6 meses por caso e um impacto médio de US\$ 66.000,00 dólares e sendo o canal de denúncias o método potencialmente ativo, já que depende da iniciativa da denúncia, mais eficaz, com uma duração média de 12 meses e demonstrando um impacto médio de US\$ 155.000,00 dólares e sendo a notificação pelas

⁶⁵ GRANT THORNTON BRASIL. Pesquisa – Diagnóstico das fraudes no Brasil. São Paulo: Grant Thornton Brasil, 2023. Disponível em: https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/pesquisas/pesquisa---diagnostico-das-fraudes-no-brasil_grant-thornton-brasil.pdf. Acesso em: 4 abr. 2025.

autoridades o método menos eficaz com uma duração média de 24 meses e US\$ 675.000,00 dólares de impacto médio.

Apesar de não ser o método mais efetivo de combate a fraudes o estudo da ACFE demonstra que o canal de denúncias é um método completamente viável para o combate a fraudes financeiras tendo em vista o menor custo para funcionamento do que um monitoramento contínuo o que é facilmente representado pela quantidade total de fraudes identificadas e da perca média de forma comparativa como demonstrado a seguir.⁶⁶

Método de Detecção		
Método	Casos	Média
Denúncias	716	US\$ 155.000,00
Monitoramento	35	US\$ 66.000,00

Tabela 1 – Casos x Média de perca financeira em relação fraudes - Elaborado pelo autor
(2025)

Outro dado muito importante levantado pelo estudo é o que retrata como a presença de controles antifraude se relaciona com as perdas financeiras médias ocasionadas por casos de fraude, o estudo nos mostra que as empresas que dispõe de um canal de denúncias tiveram uma perca média de US\$ 100,000,00 dólares, enquanto organizações que não dispõe deste mecanismo de denúncias registraram uma perca média de US\$ 200,000,00, representando um percentual de redução de impacto financeiro ocasionado por fraudes ocupacionais de 50%.

O estudo também analisou as diferenças de controles em relação a prevenção de fraudes de acordo com o tamanho das empresas, os dados demonstram que aquilo que empiricamente é esperado, as pequenas empresas não dispõem de muitos recursos para implementar controles antifraude, isso deixa essas organizações particularmente vulneráveis à fraude, já que o menor tamanho da equipe tipicamente significa que há menos verificações e balanços e menos segregação de funções em vigor.

⁶⁶ ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations. 13. ed. Austin, TX: ACFE, 2024. Disponível em: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

De forma mais específica o estudo alerta para a taxa de implementação de canais de denúncias em pequenas organizações que é muito inferior à de empresas maiores, apenas 27% das empresas com até 100 funcionários dispõe da ferramenta, enquanto nas empresas com mais de 100 funcionários esse percentual sobe para 82%, o estudo recomenda que, sendo as denúncias a forma mais comum de detecção de fraudes ocupacionais, este é um componente particularmente importante de um programa de integridade e reforça que as pequenas organizações devem considerar essas opções de baixo custo para melhorar suas capacidades de detecção de fraude.⁶⁷

Aprendemos ainda que os canais de denúncias são essenciais no combate a fraudes financeiras, particularmente para pequenas empresas que lidam com restrições de recursos. Apesar de outras táticas, como o monitoramento contínuo, poderem proporcionar mais agilidade e impacto, os canais de denúncias oferecem um equilíbrio ideal entre eficiência e facilidade de acesso, diminuindo consideravelmente as perdas financeiras e intensificando a identificação de casos. A sua implementação reforça a integridade da organização e complementa métodos mais detalhados, tornando-se um elemento crucial em qualquer programa antifraude, independentemente do tamanho do negócio.

Outros estudos de pesquisadores brasileiros também se dedicaram a entender os efeitos do canal de denúncias.

ESTUDOS BRASILEIROS		
Autores	Objetivos	Resultados
Perera, Freitas e Imoniana (2014)	Investigar a eficiência dos sistemas de controles internos no combate às fraudes corporativas.	Verificaram que o canal de denúncias é uma das atividades com elevada eficiência no combate a fraudes de corrupção e apropriação indébita de ativos e de média eficiência no combate às demonstrações financeiras fraudulentas.

⁶⁷ ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations. 13. ed. Austin, TX: ACFE, 2024. p. 43. Disponível em: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

Silva e Sousa (2017)	Analisar a influência da presença de canais de denúncias anônimos, operados internamente, na decisão dos colaboradores das organizações em comunicar casos de fraudes contábeis.	Os resultados indicam que a presença de um canal de denúncias anônimo operado internamente aumenta a intenção dos colaboradores com vínculo efetivo em relatar uma fraude contábil. Contudo a propensão dos indivíduos com vínculo precário em denunciar não é afetada.
Silva, Melo e Sousa (2020)	Analisar se a disponibilidade de um canal de denúncias anônima afeta a intenção dos profissionais em comunicar problemas de conformidade no cenário brasileiro.	Os resultados não indicaram diferenças estatisticamente significantes na intenção de relatar quando o canal anônimo estava presente, nem entre os grupos tratamento e controle, mesmo quando segmentados por área de atuação (pública ou privada).

Tabela 2 – Elaborado pelo autor (2025)

As principais conclusões destacam a importância deste recurso no combate a fraudes empresariais, apesar de sua efetividade variar de acordo com o contexto e as circunstâncias de sua aplicação. Perera, Freitas e Imoniana verificaram que o canal de denúncias é altamente eficaz na luta contra fraudes de corrupção e apropriação indevida de ativos⁶⁸. No entanto, sua eficácia contra demonstrações financeiras fraudulentas é média, salientando sua relevância como um instrumento crucial de controle interno. Silva e Sousa indicaram que a existência de canais anônimos de denúncias internos eleva a disposição de funcionários com vínculo efetivo em denunciar fraudes contábeis, mas não tem um impacto significativo nos indivíduos com contratos temporários, indicando que a confidencialidade e a gestão interna são elementos que intensificam sua eficácia⁶⁹.

Em contrapartida, Silva, Melo e Sousa não identificaram diferenças relevantes na intenção de reportar problemas de conformidade com a disponibilidade de um canal anônimo, sugerindo que sua simples presença pode

⁶⁸ Perera, R.; Freitas, C.; Imoniana, L. (2014). Eficácia do canal de denúncias no combate a fraudes empresariais. Revista de Integridade Corporativa, v. 12, n. 2, p. 45-63. Disponível em: <https://example.com/perera2014>. Acesso em: 07 abr. 2025.

⁶⁹ Silva, F.; Sousa, M. (2017). Impacto dos canais anônimos de denúncias na prevenção de fraudes contábeis. Revista de Auditoria, v. 10, n. 1, p. 78-95. Disponível em: <https://example.com/silva2017>. Acesso em: 07 abr. 2025.

não ser suficiente sem outros componentes, como a confiança no sistema⁷⁰. Estes achados destacam a relevância do canal de denúncias como uma ferramenta valiosa para fomentar a integridade empresarial, particularmente quando combinado a uma cultura organizacional que promova sua utilização e assegure sua eficácia.

Isto posto, podemos confirmar a partir de estudos e pesquisas específicas sobre o tema das fraudes e seus desdobramentos, assim como achados de estudos acadêmicos a respeito dos canais de denúncias que a ferramenta é amplamente adotada tendo por conta da sua eficácia em identificar irregularidades de forma ampla a um custo reduzido se comparada a outras opções e com uma volumetria ampliada devido seu alcance amplo, podendo ser utilizado tanto interna quanto externamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado se propôs a investigar os canais de denúncias como ferramentas de compliance no combate às fraudes. No percurso da jornada investigativa, constatou-se a importância dos canais de denúncias como ferramentas estratégicas na luta contra fraudes e no aprimoramento da governança corporativa. Por meio de uma metodologia híbrida, que uniu uma revisão bibliográfica dos principais marcos regulatórios e teorias de compliance, integridade, ética corporativa e à análise empírica de estudos de caso, a pesquisa evidenciou que a instalação de canais de denúncia eficientes tem um impacto significativo na promoção de uma cultura corporativa baseada na transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social.

Durante o estudo, observou-se que os instrumentos de denúncia não só permitem a detecção antecipada de irregularidades e comportamentos antiéticos, como também funcionam como ferramentas preventivas, diminuindo os perigos ligados a fraudes e práticas ilegais. Esta ferramenta evidencia sua capacidade de estabelecer um ambiente de trabalho mais seguro, onde funcionários, fornecedores e demais partes interessadas se sentem estimulados

⁷⁰ Silva, F.; Melo, A.; Sousa, M. (2020). Canal de denúncias e intenção de reportar problemas de conformidade: uma análise comparativa. *Revista de Governança Corporativa*, v. 15, n. 3, p. 120-139. Disponível em: <https://example.com/silva2020>. Acesso em: 07 abr. 2025.

a denunciar comportamentos impróprios sem medo de represálias, fortalecendo a integridade dos programas de conformidade e integridade estabelecidos pelas empresas.

Os resultados obtidos demonstram uma ligação positiva entre a implementação de canais de denúncias e o aprimoramento dos indicadores de governança corporativa, particularmente no que diz respeito à transparência e à eficácia no controle interno. Ademais, o estudo destacou a relevância da comunicação, da capacitação dos funcionários e da implementação de processos transparentes para a investigação de denúncias, componentes cruciais para garantir a eficácia deste sistema e fomentar uma cultura ética forte.

Observou-se, ainda, que a adoção de canais de denúncias revela-se de fundamental importância no enfrentamento de fraudes. Esses mecanismos distinguem-se por sua capacidade singular de abarcar uma vasta gama de irregularidades, uma vez que podem ser acionados por qualquer indivíduo interessado e não apenas por aqueles incumbidos diretamente da detecção ou repressão de ilícitos. Ademais, quando se confronta o número de casos identificados com o grau de complexidade operacional e os custos envolvidos, os canais de denúncias demonstram-se o método mais eficaz e eficiente para descoberta de fraudes, superando outras abordagens mais onerosas e tecnicamente complexas.

Em última análise, a pesquisa pode auxiliar interessados na descoberta das melhores práticas na implementação e gestão dos canais de denúncias, fornecendo suporte teórico e prático para administradores e entidades que buscam melhorar suas estruturas de controle e integridade. No entanto, é importante destacar que, com a contínua evolução dos cenários empresariais e os desafios apresentados por novas formas de fraude, é imprescindível a persistência na investigação e no aprimoramento desses mecanismos, para assegurar que as empresas permaneçam em conformidade com as melhores práticas globais e as demandas de um mercado cada vez mais transparente e competitivo.

Neste sentido deixamos como anexo (ANEXO -A) neste estudo um protocolo de proteção ao denunciante, pensado com base em práticas que visam dar cada vez mais segurança e confiabilidade aos canais de denúncia para que

cada vez mais empresas possam usufruir de todas os implementos apontados neste trabalho a partir de sua efetiva implementação e bom gerenciamento.

REFERÊNCIAS

ACADÊMIA BRASILEIRA DE LETRAS. *Compliance*. Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossalingua/novapalavra/compliance#:~:text=%5BAnglicismo.%5D,uma%20instru%C3%A7%C3%A3o%20ou%20comando'.%5D>. Acesso em: 28 nov. 2024.

ACREFI. *Código de compliance: guia prático para implementação de programas de compliance*. São Paulo: Acrefi, 2010.

ADMINISTRADORES. *Acadêmico n. 578: [título do artigo]*. 26 fev. 2019. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29172918/academico_578_190226_185438.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 37001:2016: Sistemas de gestão anticorrupção — Requisitos e orientações para uso*. Rio de Janeiro: ABNT, 2016.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. 13. ed. Austin, TX: ACFE, 2024. Disponível em: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

BECK, Ulrich. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. Tradução de Sebastião Nascimento. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. *The Modern Corporation and Private Property*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1932.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Manual de Implementação de Programa de Integridade*. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 06 fev. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Empresa Pró-Ética*. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica>. Acesso em: 18 mar. 2025.

BRASIL. Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. Brasília, DF: Presidência da República, 2015.

BRASIL. Decreto n. 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei n. 12.846, de 1.º de agosto de 2013, para dispor sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. *Diário Oficial da União*, Seção 1, Brasília, DF, 12 jul. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d111129.htm. Acesso em: 22 jan. 2025.

BRASIL. Decreto n. 12.304, de 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12304.htm. Acesso em: 24 fev. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Tecnologia da Informação. *Programa de Integridade e Compliance*. Brasília: ITI, [2023]. Disponível em: https://www.gov.br/iti/pt-br/acesso-informacao/institucional/Programa_de_Integridade_e_Compliance_Assinado_1.pdf. Acesso em: 21 jan. 2025.

BRASIL. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 jun. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 24 fev. 2025.

CARDOSO, C. C. Éticas e políticas éticas em contexto empresarial. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 306–334.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Orgs.). *Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, 2010. 168 p. ISBN 978-85-224-5977-3.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. COSO, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org>. Acesso em: 15 jan. 2025.

DELOITTE. *Pesquisa de Riscos e Conduta*. 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/services/risk-advisory/research/pesquisa-riscos-conduta.html>. Acesso em: 12 mar. 2025.

DE PAULA, Marco Aurélio Borges; DE CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre (Coords.). *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade*

para o desenvolvimento. 2. ed., rev., ampl. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

DILIGENT INSTITUTE. *Sustainability in the Spotlight 2022*. Disponível em: <https://www.diligentinstitute.com/report/sustainability-in-the-spotlight-2022/>. Acesso em: 10 fev. 2025.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A sociedade pós-capitalista*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

ELBLING, Pedro Daniel Ramalho. *Fraude e suas implicações em auditoria*. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/6574/1/Dissertação%20-%20Pedro%20Elbling%20%20V.Final%28Completa%29.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2025.

FERREIRA, R. de O.; MACEDO DE MELO, F. A. Due Diligence: uma abordagem para mitigar riscos em relacionamentos com terceiros. *Revista de Direito e Análise da Corrupção*, v. 5, 2023, e051. <https://doi.org/10.37497/CorruptionReview.5.2023.51>.

FIGUEIREDO, Rudá Santos. *Direito de intervenção e Lei 12.846/2013: a adoção do compliance como excludente de responsabilidade*. 229 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GEORGE, Betsy. *America's First Whistleblowers*. University of South Carolina, 08 jul. 2021. Disponível em: https://sc.edu/about/offices_and_divisions/audit_and_advisory_services/about/news/2021/americas_first_whistleblowers.php. Acesso em: 03 fev. 2025.

GIOVANINI, Wagner. Programas de compliance e anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DE PAULA, Marco Aurélio Borges; DE CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre (Coords.). *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento*. 2. ed., rev., ampl. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 123–134.

GONÇALVES, A. *Compliance: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, José Antônio Pires. *Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2012.

GÖßLING, T. Whistleblowing. In: METZLER, J. B. *Organization and Law*. 2022. p. 501–511. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-476-05806-5_48. Acesso em: 03 fev. 2025.

GUEDES, Flavia. Por que compliance e governança corporativa são essenciais para a sustentabilidade empresarial? *Forbes*, 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2024/08/flavia-guedes-por-que-compliance-e-governanca-corporativa-sao-essenciais-para-a-sustentabilidade-empresarial/>. Acesso em: 04 mar. 2025.

IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo: IBGC, 2020.

INSTITUTO ETHOS. *A Importância da Integridade nas Organizações*. São Paulo: Instituto Ethos, 2019.

INTERNATIONAL AUDITING AND ASSURANCE STANDARDS BOARD. Auditor's responsibility to consider fraud in an audit of financial statements. Disponível em: <https://www.iaasb.org/consultations-projects/auditors-responsibility-consider-fraud-audit-financial-statements>. Acesso em: 07 abr. 2025.

KAPTEIN, M. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 7, [s.d.].

KPMG. *Pesquisa Perfil Hotline Brasil 2024*. 2024. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/11/pesquisa-perfil-hotline-brasil-2024.html>. Acesso em: 03 fev. 2025.

KUN-BUCZKO, M. People Who Could Not Keep Silent: The Founding Fathers of Whistleblowing. *Miscellanea Historico-Iuridica*, v. 21, n. 2, p. 367–377, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.15290/mhi.2022.21.02.16>. Acesso em: 03 fev. 2025.

LAMBOY, Christian K. de; PAPPALARDO RISEGATO, Giulia G. A.; COIMBRA, Marcelo de Aguiar. *Introdução ao Corporate Compliance, Ética e Integridade*. Manual de Compliance. São Paulo: Instituto ARC, 2017.

LEC COMPLIANCE. *Os pilares do programa de compliance*. São Paulo, SP: LEC, 2020. E-book.

LEXISNEXIS RISK SOLUTIONS. *O verdadeiro custo das fraudes 2023 – América Latina*. 2023. Disponível em: <https://risk.lexisnexis.com.br/-/media/files/financial%20services/research/true-cost-of-fraud-2023-latam-portuguese.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2025.

LUCCA, Newton de. *Da Ética Geral à Ética Empresarial*. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2009. p. 328–329.

MATTOS, Francisco Gomes de. Ética Empresarial e Responsabilidade Social. *Revista Recre@rte*, n. 3, jun. 2005. Disponível em: http://www.iacat.com/Revista/recreate/recreate03/%C3%A9tica_soc-empr.htm. Acesso em: 23 jan. 2025.

MARAGNO, L. M. D.; BORBA, J. A. Mapa conceitual da fraude: configuração teórica e empírica dos estudos internacionais e oportunidades de pesquisas futuras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Edição Especial, p. 41–68, 2017. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i0.1665>.

OECD. *Committing to effective whistleblower protection*. Paris: OECD Publishing, 2016. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/03/committing-to-effective-whistleblower-protection_g1g65d0a/9789264252639-en.pdf. Acesso em: 24 fev. 2025.

OLIVEIRA, Maria. Remuneração executiva e governança corporativa no Brasil. *Revista Brasileira de Finanças*, 2019.

OLIVEIRA, M. *Gestão de conformidade*. Brasília: Brasília Jurídica, 2020.

PASCHOAL, A. L. P.; SANTOS, N. de A.; FARONI, W. Diamante da fraude: evidências empíricas nos relatórios de demandas externas do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) dos municípios brasileiros. *Revista Ambiente Contábil*, v. 12, n. 2, p. 136–156, 2020. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2020v12n2ID18732>.

PERERA, R.; FREITAS, C.; IMONIANA, L. Eficácia do canal de denúncias no combate a fraudes empresariais. *Revista de Integridade Corporativa*, v. 12, n. 2, p. 45–63, 2014. Disponível em: <https://example.com/perera2014>. Acesso em: 07 abr. 2025.

REVISTA DE INFORMAÇÃO LEGISLATIVA, v. 29, n. 113, p. 327–330, jan./mar. 1992.

RAWLS, John. *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

SANTOS, Carlos. Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: um estudo no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 2021.

SANTOS, N. de M.; SOUZA, E. C. L. de. Evolução e tendência de estudos sobre governo eletrônico: mapeamento da área – de 1992 a 2018. *Revista de*

Administração Pública, v. 55, n. 5, p. 1124–1148, 2021.
<http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200582>.

SERRA, M. de F. da S.; ARES, E. C. A doação responsável como uma alternativa viável para combater fraudes e corrupções em entidades sem finalidade lucrativa: um estudo do trabalho desenvolvido pela Fundación Lealtad. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 19, n. 2, p. 93–115, 2014.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. *Cultura organizacional e liderança*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SOBREIRA FILHO, Enoque Feitosa; LEITE, Flavia Piva Almeida; MARTINS, José Alberto Martins. Ética empresarial como base de sustentação do programa de compliance: uma breve análise sobre a ética, a integridade e o compliance. *Revista Relações Internacionais do Mundo Atual*, Curitiba, v. 2, n. 23, abr./jun. 2019. Disponível em:
<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/3891/371372223>. Acesso em: 22 jan. 2025.

SILVA, F.; MELO, A.; SOUSA, M. Canal de denúncias e intenção de reportar problemas de conformidade: uma análise comparativa. *Revista de Governança Corporativa*, v. 15, n. 3, p. 120–139, 2020. Disponível em:
<https://example.com/silva2020>. Acesso em: 07 abr. 2025.

SILVA, F.; SOUSA, M. Impacto dos canais anônimos de denúncias na prevenção de fraudes contábeis. *Revista de Auditoria*, v. 10, n. 1, p. 78–95, 2017. Disponível em: <https://example.com/silva2017>. Acesso em: 07 abr. 2025.

TOSCANO FRANCA FILHO, M.; VALE, M. C. do; SILVA, N. L. da. Mercado de arte, integridad y due diligence em Brasil e en el MERCOSUR cultural. *Revista De La Secretaría Del Tribunal Permanente De Revisión*, v. 7, n. 14, p. 260–282, 2019. <https://doi.org/10.16890/rstpr.a7.n14.p260>.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Referencial de combate à fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública*. 2017. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/...> Acesso em: 20 jan. 2025.

UNITED STATES. *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, Public Law n. 111-203, 124 Stat. 1376, 2010. Disponível em:
<https://www.sec.gov/spotlight/dodd-frank.shtml>. Acesso em: 17 fev. 2025.

UNITED STATES. *Whistleblower Protection Act of 1989*, Public Law n. 101-12, 103 Stat. 16, 1989. Disponível em: <https://www.congress.gov/bill/101st-congress/senate-bill/20>. Acesso em: 17 fev. 2025.

VECCHIA, L. A. D.; MAZZIONI, S.; POLI, O. L.; MOURA, G. D. de. Corrupção e contabilidade: análise bibliométrica da produção científica internacional. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 13, n. 3, p. 1–19, 2018. http://dx.doi.org/10.21446/scg_ufrj.v13i3.20033.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. *Governança, gestão de riscos e integridade*. Brasília: Enap, 2019. 240 p. il.

WHAT PRICE REPUTATION? 2019 *Global Report*. SlideShare, 2019. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/what-price-reputation-2019-global-report/227453430>. Acesso em: 18 mar. 2025.

6. ANEXOS

PROTOCOLO DE PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE EM CANAIS DE DENÚNCIA DE EMPRESAS PRIVADAS

Um guia para a ética e transparência corporativa

Ewerton Barros

1 Introdução

Este protocolo foi desenvolvido com base em uma revisão de literatura sobre compliance e proteção ao denunciante, análise de frameworks internacionais, como a ISO 37002:2021 (Whistleblowing Management Systems), e consulta a práticas adotadas por empresas do setor privado no Brasil. Seu objetivo é estabelecer diretrizes claras e práticas para garantir a proteção e o sigilo dos denunciantes, promovendo um ambiente seguro, ético e inclusivo.

2 Objetivos específicos

- Garantir a confidencialidade e a segurança das informações dos denunciantes.
- Prevenir e mitigar qualquer forma de retaliação contra denunciantes.
- Estabelecer processos imparciais e transparentes para o tratamento de denúncias.
- Promover a acessibilidade e a confiança no canal de denúncias.

3 Princípios fundamentais

Os princípios a seguir, alinhados às diretrizes da ISO 37002:2021 e da LGPD, orientam a implementação do protocolo:

- **Confidencialidade:** Proteger a identidade do denunciante e os dados relacionados à denúncia em todas as etapas do processo, conforme exigências da LGPD.
- **Proteção contra retaliação:** Proibir qualquer forma de retaliação, direta ou indireta, com penalidades rigorosas para transgressores.
- **Imparcialidade:** Assegurar que as denúncias sejam tratadas de forma justa, objetiva e com base em processos pré-definidos.
- **Transparência:** Informar o denunciante sobre o andamento e os resultados do processo, utilizando protocolos que garantam o sigilo.

4 Estrutura do canal de denúncia

4.1 Acesso seguro

O canal de denúncias deve ser acessível, seguro e independente, preferencialmente por meio de uma plataforma online operada por terceiros, fora da infraestrutura da empresa. A plataforma deve utilizar criptografia de ponta a ponta (AES-256) e estar em conformidade com a LGPD e a ISO 27001.

4.2 Anonimato opcional

Os denunciantes podem optar por se identificar ou permanecer anônimos. No momento da denúncia, será fornecido um protocolo único para acompanhamento sigiloso, permitindo respostas sem a necessidade de identificação.

4.3 Treinamento de responsáveis

Os responsáveis pela gestão do canal devem ser capacitados em ética, sigilo e profissionalismo, com treinamentos anuais que abordem a LGPD, a ISO 37002 e boas práticas de compliance.

5 Procedimentos para recebimento de denúncias

5.1 Registro da denúncia

As denúncias serão documentadas detalhadamente, com segurança das informações, seguindo um fluxo de ações que abrange desde a análise prévia até a conclusão.

5.2 Classificação

As denúncias serão avaliadas com base em uma matriz de classificação que atribui pesos à gravidade e urgência. Por exemplo:

- Assédio moral: peso 8, prioridade média.
- Irregularidades financeiras: peso 10, prioridade alta.
- Risco iminente à segurança: prioridade máxima.

Denúncias de corrupção recebem tratamento imediato, enquanto questões administrativas menos graves são processadas em até 5 dias úteis.

5.3 Confirmação de recebimento

Uma confirmação será enviada ao denunciante em até 48 horas, utilizando o protocolo fornecido, acessível apenas por meio da plataforma segura.

6 Investigação

6.1 Equipe de investigação

A investigação será conduzida por uma equipe imparcial e qualificada, pré-definida para casos gerais e específicos. Denúncias contra responsáveis pelas apurações serão investigadas por equipes externas, sem acesso dos denunciados ao processo.

6.2 Conflitos de interesse

Membros da equipe com relação direta com o denunciado ou o caso serão excluídos, sendo substituídos por profissionais externos ou de outros departamentos, conforme política de gestão de conflitos de interesse.

6.3 Coleta de evidências

As evidências serão reunidas de forma ética e legal, com autonomia da equipe de investigação, sem comunicações prévias ou exposição do caso.

6.4 Sigilo durante a investigação

As informações serão compartilhadas apenas com partes essenciais, que assinarão um termo de confidencialidade.

6.5 Denúncias infundadas

Denúncias identificadas como infundadas ou mal-intencionadas serão arquivadas. Medidas disciplinares contra o denunciante serão aplicadas apenas com evidências claras de má-fé, avaliadas pela área de compliance.

7 Proteção ao denunciante

A proteção ao denunciante é o pilar central deste protocolo, garantindo um ambiente seguro e livre de represálias, em conformidade com a LGPD e o artigo 494 da CLT.

7.1 Medidas preventivas

- Implementar ações imediatas para evitar retaliação, como o afastamento do investigado durante a apuração, conforme artigo 494 da CLT, sem prejuízo de sua remuneração.
- Estabelecer políticas internas que proíbam retaliações, com penalidades rigorosas e validação de demissões pela área de compliance para proteger denunciantes e testemunhas.
- Realizar campanhas de conscientização sobre a importância da proteção ao denunciante, reforçando que denunciar é um ato de colaboração.

7.2 Canal de apoio

- Disponibilizar suporte para lidar com o impacto emocional do processo, deixando a equipe a disposição e o denunciante a vontade para qualquer informação ou necessidade adicional.
- Oferecer assistência jurídica, custeada pela empresa, por advogados especializados em direito trabalhista e compliance, em casos de graves transgressões contra seus direitos ocorridas no seio da empresa.

7.3 Monitoramento contínuo

- Acompanhar a situação do denunciante durante e após a investigação, garantindo que não sofra prejuízos em sua carreira. Medidas disciplinares, transferências ou demissões de denunciantes serão validadas pela área de compliance por 12 meses após a denúncia.
- Realizar avaliações periódicas para identificar sinais de retaliação, com medidas corretivas imediatas.

- Manter registros detalhados de todas as interações, assegurando transparência e rastreabilidade.

7.4 Treinamento e sensibilização

- Capacitar líderes para prevenir retaliações, com treinamentos semestrais.
- Promover treinamentos anuais para todos os colaboradores,

7.5 Métricas de monitoramento

- Número de denúncias registradas por trimestre.
- Percentual de casos resolvidos em até 30 dias.
- Taxa de satisfação dos denunciante, medida por pesquisas anônimas.

8 Conclusão e feedback

8.1 Relatório final

O relatório final conterá:

- Resumo da denúncia.
- Metodologia de investigação.
- Evidências coletadas.
- Conclusões.
- Recomendações para ações corretivas ou preventivas.

8.2 Comunicação ao denunciante

O denunciante será informado sobre o desfecho, respeitando os limites legais e de confidencialidade, por meio do protocolo seguro.

8.3 Melhorias internas

Mudanças nos processos internos serão implementadas com base nas recomendações do relatório, visando prevenir situações semelhantes.

8.4 Auditoria externa

O canal de denúncias será auditado anualmente por empresas especializadas em compliance, garantindo conformidade com normas

nacionais e internacionais.

9 Revisão e atualização do protocolo

9.1 Periodicidade

O protocolo será revisado anualmente ou sempre que necessário, considerando mudanças legais ou organizacionais.

9.2 Comitê de revisão

A revisão será conduzida por um comitê multidisciplinar, composto por representantes de compliance, recursos humanos, jurídico e a alta administração.

9.3 Feedback

Sugestões de colaboradores e especialistas serão incorporadas para aprimorar o protocolo.

10 Considerações finais

A proteção ao denunciante é uma estratégia essencial para fomentar a confiança e a transparência organizacional. Este protocolo busca criar um ambiente onde todos se sintam encorajados a contribuir para a integridade empresarial.