

A EVOLUÇÃO DO AMBIENTE CORPORATIVO ATRAVÉS DO COMPLIANCE: O CANAL DE DENÚNCIA COMO FERRAMENTA DE TRANSFORMAÇÃO

Juliano Oliveira da Silva¹, Francelle Barcelos²

¹Acadêmico do curso de Direito – Multivix

² Docente da Faculdade Multivix – Serra/ES

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a evolução do ambiente corporativo a partir da incorporação de práticas de compliance, com ênfase na implementação e nos impactos dos canais de denúncia como instrumentos de transformação institucional. Com base em uma revisão narrativa da literatura, foram identificadas diretrizes legais, desafios operacionais e fatores culturais que influenciam a eficácia desses mecanismos. A análise revela que, embora a legislação brasileira tenha avançado significativamente no incentivo e regulação dos canais de denúncia, sua efetividade ainda depende de fatores internos, como o comprometimento da liderança, a maturidade da cultura organizacional e a segurança percebida pelos denunciantes. Verificou-se que o canal de denúncia, quando bem estruturado e legitimado internamente, atua não apenas como instrumento de controle, mas também como vetor de confiança, participação e aprendizado coletivo. O estudo reforça a ideia de que a ética corporativa não se impõe por normas, mas se constrói por meio de práticas consistentes e espaços de escuta ativa. Conclui-se que o canal de denúncia deve ser compreendido como parte de um ecossistema de integridade, cuja eficácia está diretamente relacionada à coerência entre discurso institucional e prática cotidiana.

Palavras-chave: compliance; canal de denúncia; integridade corporativa; ética organizacional; cultura empresarial.

1 INTRODUÇÃO

É cada vez mais difícil falar em ambiente corporativo sem mencionar a palavra “compliance”. Mas antes de virar tendência ou exigência legal, o termo se impôs como uma resposta: à desconfiança, à corrupção, à crise de valores que atravessa o mundo

dos negócios. Se, por muito tempo, ética e lucro pareciam incompatíveis, o cenário começa a mudar — e o que está em jogo não é apenas reputação, mas a própria sustentabilidade das organizações.

Não se trata mais de um diferencial competitivo. Empresas que ignoram práticas de integridade correm riscos reais: legais, financeiros e, sobretudo, sociais. E é nesse contexto que o compliance ganha força como uma política de sobrevivência, não mais de aparência. Como afirmam Batista e Wisniewski (2019), trata-se de um conjunto de diretrizes, procedimentos e condutas destinados a alinhar as ações empresariais aos marcos legais e éticos, promovendo uma cultura de responsabilidade dentro das organizações.

Dentre as ferramentas que compõem essa estrutura, o canal de denúncia talvez seja uma das mais delicadas — e, ao mesmo tempo, mais potentes. Delicada porque mexe com um ponto sensível: o medo de retaliação. Potente porque, quando bem estruturado, transforma silenciosas desconfianças em ações concretas. Permite que vozes ocultas sejam ouvidas sem medo, contribuindo para identificar desvios, prevenir crises e fortalecer a transparência (Comar, 2019).

No Brasil, a implementação dos canais de denúncia ganhou novo fôlego com a promulgação da Lei nº 12.846/2013, que institui a responsabilidade objetiva de empresas por atos de corrupção. Mais recentemente, a Lei nº 14.457/2022 reforçou a obrigatoriedade desses canais, especialmente em empresas que desejam manter contratos com o setor público. Mas, como alertam Lima (2020) e Silva, Melo e Sousa (2020), há uma diferença gritante entre ter um canal de denúncias e ter um canal que realmente funcione — e aí está o desafio.

Muitas empresas ainda tratam essa ferramenta como um mero requisito burocrático, esquecendo que ela só funciona se estiver ancorada em confiança. Funcionários só denunciam quando sabem que serão ouvidos, respeitados e protegidos. E organizações só evoluem quando não encaram a denúncia como ameaça, mas como oportunidade de correção e aprendizado.

Este artigo tem como objetivo refletir sobre o papel dos canais de denúncia como instrumentos transformadores no ambiente corporativo brasileiro. A proposta é analisar, a partir de uma revisão bibliográfica crítica, como essa ferramenta tem contribuído para consolidar práticas de compliance mais robustas, e quais são os desafios que ainda limitam seu alcance. Não se trata de pesquisa empírica, mas de um esforço de sistematização teórica e análise documental. O foco está em

compreender como o discurso da integridade se materializa (ou não) nas estruturas organizacionais, e como os canais de denúncia podem deixar de ser um “departamento do medo” para se tornarem uma verdadeira ponte entre a ética e a gestão.

2 O CANAL DE DENÚNCIA NO CONTEXTO DO COMPLIANCE CORPORATIVO

2.1 Compliance e sua função estratégica na governança corporativa

Falar em compliance hoje é falar sobre responsabilidade. Mas essa responsabilidade não nasce de uma obrigação externa — ela vem da consciência, cada vez mais comum, de que nenhuma organização pode sobreviver num cenário de negócios em constante vigilância social, regulatória e ética. Se antes bastava cumprir normas, agora é preciso provar que se age com integridade — e o compliance passou a ser o sistema que sustenta esse compromisso de dentro para fora.

O termo, importado do inglês, significa conformidade, mas o que ele representa vai além do literal. Na prática, o compliance reúne políticas, procedimentos e posturas que garantem que a empresa opere de acordo com leis, regulamentos e, principalmente, princípios éticos. Mais do que um departamento ou protocolo, é uma cultura que precisa ser incorporada ao cotidiano institucional (Batista; Wisniewski, 2019). Essa cultura não serve apenas para evitar sanções, mas para orientar decisões, prevenir riscos e construir confiança com todos que orbitam a organização — dos colaboradores aos investidores.

Esse novo olhar sobre o compliance ganhou ainda mais força no Brasil após a entrada em vigor da Lei nº 12.846/2013, que responsabiliza empresas por atos de corrupção, mesmo sem dolo direto. A legislação brasileira passou a exigir que as organizações provassem que estavam fazendo sua parte para prevenir irregularidades. Em troca, passou a reconhecer como atenuante a existência de programas de integridade sérios, bem estruturados e ativos (Silva; Melo; Sousa, 2020). Nesse contexto, o compliance deixou de ser uma escolha moral para se tornar uma expectativa legal — e, mais do que isso, uma vantagem estratégica.

Na prática, isso significa que empresas com políticas de conformidade consolidadas se destacam não apenas pela redução de riscos, mas pela previsibilidade e pela transparência que oferecem a parceiros comerciais, acionistas

e à sociedade. Governança corporativa deixou de ser uma exigência apenas das grandes corporações — tornou-se parte da lógica de sobrevivência de qualquer negócio que deseje perenidade. Como observa Neves (2018), o compliance não é mais um acessório da gestão, mas um de seus centros de gravidade: influencia desde a tomada de decisões até a reputação pública da marca.

O compliance também tem um papel essencial na antecipação de crises. Ao identificar falhas antes que se tornem escândalos, permite que a empresa aja preventivamente, com discrição e eficácia. É uma postura ativa, que substitui a lógica do apagar incêndios pela do monitoramento constante. Segundo Couto, Lopes e Nunes (2023), quando o compliance está presente desde o planejamento estratégico até os processos operacionais, ele se transforma em um verdadeiro radar — capaz de captar riscos jurídicos, reputacionais e humanos.

Em resumo, o compliance não é uma moda passageira, nem uma imposição burocrática. É um reflexo do tempo em que vivemos, onde a confiança se tornou moeda e a reputação, um ativo que não se reconstrói facilmente. Incorporá-lo não é apenas seguir normas — é reconhecer que fazer o certo, ainda que mais trabalhoso, é o único caminho sustentável para se construir organizações respeitadas, legítimas e duradouras.

2.2 O canal de denúncia no contexto legal brasileiro: leis, obrigações e impactos

Por muito tempo, o canal de denúncia foi visto como uma medida opcional dentro das empresas — uma espécie de “linha direta” para situações excepcionais, mas não exatamente integrada à gestão do cotidiano. No entanto, essa visão vem se transformando à medida que o Brasil reforça seu arcabouço legal anticorrupção e fortalece políticas de integridade organizacional. Hoje, o canal de denúncia já não é apenas uma ferramenta recomendável — em muitos contextos, ele é uma exigência legal.

O marco mais decisivo dessa mudança foi a promulgação da Lei nº 12.846/2013, a chamada Lei Anticorrupção Empresarial. Pela primeira vez, o país estabeleceu a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Essa legislação não só endureceu penalidades, como também valorizou a prevenção: empresas com programas de integridade estruturados passaram a ser beneficiadas com atenuação de sanções,

caso comprovassem o uso de ferramentas eficazes, como os canais de denúncia (BRASIL, 2013).

Desde então, o canal de denúncia deixou de ser um simples dispositivo de escuta e passou a integrar o conjunto mínimo de práticas esperadas de uma empresa ética. O Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei Anticorrupção, detalhou os elementos essenciais de um programa de integridade, incluindo “mecanismos de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros”. Ou seja, a denúncia passou a ser entendida como um direito do trabalhador e um dever da empresa.

Além disso, o canal de denúncia passou a ser associado também à proteção de direitos fundamentais, especialmente no ambiente de trabalho. A Lei nº 13.608/2018 introduziu no ordenamento jurídico a possibilidade de pagamento de recompensas a quem denunciar ilícitos penais ou administrativos, além de reforçar o compromisso com o anonimato e a confidencialidade. Embora mais voltada ao setor público, essa lei serviu como referência para o setor privado, que começou a incorporar práticas de proteção ao denunciante (SILVA; MELO; SOUSA, 2020).

Um avanço ainda mais contundente surgiu com a Lei nº 14.457/2022, que alterou dispositivos da CLT e instituiu o Programa Emprega + Mulheres. Nessa legislação, o canal de denúncia torna-se obrigatório para empresas com Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), voltado especialmente para casos de assédio, violência e discriminação. Esse trecho da lei representa um giro importante: o canal de denúncia deixa de ser um mecanismo voltado apenas à corrupção ou fraudes e passa a ser reconhecido como instrumento de proteção à dignidade e aos direitos humanos no trabalho (LIMA, 2022).

Essa evolução normativa aproxima o Brasil de parâmetros internacionais, como os propostos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que recomenda a existência de canais internos como estratégia de prevenção e como parte integrante de uma cultura de integridade. Normas técnicas como a ISO 37002:2021 também reforçam esse entendimento ao estabelecer diretrizes para a criação de sistemas de denúncia confiáveis, acessíveis e justos. Embora não tenham força legal, essas normativas funcionam como referência para boas práticas e já são adotadas por diversas corporações multinacionais (ISO, 2021).

No entanto, a eficácia desses canais depende menos de sua existência formal e mais de como são implementados e percebidos pelos colaboradores. Um canal que

apenas simula a escuta, sem garantir proteção ao denunciante ou sem resultados práticos, pode gerar o efeito contrário: inibir denúncias, causar frustração e ampliar o medo institucional. Para Comar (2019), um canal de denúncia só é eficaz quando existe confiança no processo, ou seja, quando os colaboradores acreditam que suas denúncias serão levadas a sério, tratadas com imparcialidade e sem represálias.

Infelizmente, muitos dos obstáculos ainda são culturais. Em várias empresas, o medo da retaliação é real e recorrente. A cultura do silêncio, alimentada por lideranças autoritárias ou pela ausência de protocolos claros, impede que os funcionários se sintam seguros para relatar irregularidades. A isso se soma a falta de transparência nas apurações e a morosidade em oferecer retorno ao denunciante. Esses fatores comprometem o potencial transformador do canal de denúncia, reduzindo-o a um símbolo vazio de integridade.

Outro problema recorrente é a falta de capacitação das equipes responsáveis por receber e tratar as denúncias. Um canal de denúncia não é uma simples caixa de sugestões: ele requer estrutura técnica, ética e psicológica para lidar com situações sensíveis, muitas vezes traumáticas. Ignorar esse aspecto técnico-operacional pode transformar o canal em uma “terra de ninguém”, onde denúncias legítimas se perdem em processos confusos ou mal conduzidos.

Apesar disso, há avanços significativos. Empresas que investem na profissionalização do canal de denúncia e o integram aos seus valores organizacionais conseguem transformar esse instrumento em um espaço de escuta ativa e correção construtiva. Com isso, conseguem não apenas identificar falhas, mas também fortalecer o senso de pertencimento dos colaboradores, que passam a enxergar a organização como um lugar onde a justiça interna é possível.

Por fim, é importante destacar que o canal de denúncia só cumpre seu papel quando é mais que um canal — quando representa, na prática, um pacto institucional com a ética, com o acolhimento e com a responsabilidade. A legislação brasileira já aponta esse caminho. Cabe às empresas atravessarem a distância entre o que está no papel e o que, de fato, é vivido no cotidiano organizacional.

2.3 Cultura organizacional, ética e o papel do canal de denúncia na transformação interna

Não se muda uma empresa apenas com regras. Por mais bem escritas que sejam as políticas de integridade, elas pouco significam se não ecoarem nos

comportamentos cotidianos. É nesse ponto que a cultura organizacional revela sua força: ela dita, muitas vezes de forma silenciosa, o que é aceito, tolerado ou punido. E quando falamos em canais de denúncia, estamos tocando diretamente nesse terreno sensível — porque não basta ter um canal aberto; é preciso que as pessoas se sintam livres para usá-lo. E isso depende menos da estrutura e mais do clima ético da organização.

A cultura organizacional, como definem Schein e Schein (2017), é composta por valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que orientam a forma como os membros da empresa interagem. Essa cultura não se altera de cima para baixo por decreto. Ao contrário, ela se constrói na prática, no modo como líderes agem, no que se recompensa ou se ignora, no que se fala nos corredores. Assim, um canal de denúncia, por mais bem implementado tecnicamente, só se sustenta se houver coerência entre discurso e prática.

Empresas que promovem uma cultura de confiança tendem a ter canais de denúncia mais eficazes. Isso ocorre porque o ato de denunciar é, antes de tudo, um ato de coragem. Quem denuncia está se colocando numa posição vulnerável — mesmo com garantias de anonimato. Como destacam Silva, Melo e Sousa (2020), o medo de represálias, de isolamento ou de não ser levado a sério é um dos principais inibidores da denúncia. Por isso, mais do que normas, é necessário construir relações baseadas no respeito e no acolhimento institucional.

Um canal de denúncia que funcione como instrumento de transformação exige maturidade organizacional. E isso implica reconhecer que erros acontecem, que conflitos existem e que esconder problemas só aumenta o risco. Quando bem conduzido, o canal não apenas identifica falhas, mas estimula um processo coletivo de revisão e aprendizado. Segundo Treviño, Weaver e Brown (2008), organizações éticas não são aquelas que não erram, mas sim as que desenvolvem mecanismos justos para lidar com os erros — e isso passa, inevitavelmente, pela escuta.

Outro ponto essencial é a postura da liderança. Líderes que reagem com hostilidade a denúncias ou que desqualificam a ferramenta criam um ambiente tóxico, onde o silêncio é mais valorizado que a integridade. Em contrapartida, lideranças que acolhem, escutam e demonstram abertura a críticas criam um ciclo virtuoso de confiança. Como observa Costa (2021), a percepção que os colaboradores têm sobre a reação da chefia a denúncias molda diretamente a disposição de utilizar esse recurso.

O canal de denúncia, quando bem articulado com a cultura interna, torna-se um símbolo poderoso de coerência institucional. Ele demonstra, na prática, que a organização está disposta a ouvir, a reconhecer seus limites e a se transformar. Isso gera um efeito multiplicador: colaboradores passam a confiar mais na empresa, sentem-se parte de um ambiente justo e tendem a agir de forma mais responsável e ética.

Há ainda um aspecto subjetivo importante: o canal de denúncia humaniza a estrutura organizacional. Ele quebra a ideia de que só os níveis hierárquicos mais altos detêm poder e mostra que qualquer pessoa pode ser agente de mudança. Isso tem impacto direto no engajamento, no clima organizacional e até na retenção de talentos. Afinal, quem quer permanecer em um lugar onde abusos são varridos para debaixo do tapete?

No entanto, criar esse ambiente exige ações concretas. Treinamentos contínuos sobre ética, campanhas de conscientização, feedbacks transparentes e a inclusão do tema nas avaliações de desempenho são estratégias eficazes para integrar o canal à rotina da empresa. Não se trata apenas de falar sobre o canal, mas de torná-lo visível, acessível e, principalmente, confiável.

É importante lembrar que a ética não se impõe por decretos nem por pressões externas. Ela floresce quando há espaço para a escuta, para o contraditório e para a correção. Nesse sentido, o canal de denúncia pode ser compreendido como uma expressão viva da cultura organizacional — uma espécie de termômetro da integridade da empresa. Se está funcionando bem, é sinal de que há diálogo e confiança; se está vazio ou ignorado, é um sinal de alerta.

Algumas organizações, ao perceberem o baixo uso do canal, concluem que está tudo bem. Mas esse é um engano comum. O silêncio pode ser sintoma de medo, desconfiança ou falta de informação. Como alerta Comar (2019), o simples fato de não receber denúncias não significa que não há problemas — pode significar apenas que ninguém acredita que vale a pena reportá-los.

Por fim, é preciso lembrar que toda mudança cultural leva tempo. A construção de um ambiente ético e transparente não acontece da noite para o dia. Mas o canal de denúncia, quando legitimado e respeitado, pode ser um catalisador dessa transformação. Ele não resolve tudo, mas pode abrir portas para conversas que, antes, eram impossíveis. E é nesse espaço — entre o silêncio e a escuta — que a cultura organizacional começa, de fato, a mudar.

2.4 Desafios e limitações na implementação de canais de denúncia eficazes

Apesar do avanço legislativo e da crescente valorização da ética corporativa, a implementação de canais de denúncia ainda enfrenta diversos obstáculos práticos e culturais. Não são poucos os casos em que o canal é criado apenas para atender uma exigência formal, sem qualquer esforço real de integrá-lo à estrutura funcional e simbólica da organização. Nessas situações, ele se torna uma vitrine vazia — presente no papel, mas ineficaz na realidade.

Um dos principais desafios está na baixa confiança dos colaboradores no sistema. Muitos profissionais, especialmente em ambientes hierarquizados ou com histórico de autoritarismo, têm receio de denunciar por medo de represálias. Esse medo não é infundado. Em empresas onde o sigilo não é garantido ou onde denúncias anteriores foram ignoradas, a tendência é que os funcionários se silenciem — mesmo diante de situações graves. Como alertam Silva, Melo e Sousa (2020), a efetividade do canal está diretamente ligada à percepção de segurança que ele transmite.

Além disso, existe um desafio técnico: a falta de estrutura adequada para tratar as denúncias com seriedade, imparcialidade e agilidade. Um canal que recebe relatos, mas não os investiga com critérios, ou que demora meses para dar retorno, gera frustração e descrédito. Segundo Comar (2019), a confiança no canal de denúncia é construída com base na coerência entre o que se promete e o que se pratica — e isso inclui a existência de um fluxo bem definido, profissionais capacitados e um sistema de acompanhamento transparente.

Outro ponto crítico diz respeito à formação das equipes responsáveis pelo tratamento das denúncias. Receber uma denúncia é lidar com emoções, conflitos e, muitas vezes, situações delicadas e sensíveis, como assédio moral, discriminação ou abuso de poder. É comum que empresas atribuam essa responsabilidade a setores jurídicos ou de recursos humanos sem oferecer qualquer treinamento específico sobre escuta ativa, mediação de conflitos ou proteção de dados — o que compromete todo o processo.

Em muitos casos, a falta de independência das áreas responsáveis pelo canal também é um problema. Se o canal é vinculado diretamente à alta gestão, mas essa gestão está envolvida nos conflitos denunciados, dificilmente haverá imparcialidade no tratamento dos casos. A literatura especializada recomenda que o canal de

denúncia seja operado por uma instância autônoma, ou mesmo por empresa terceirizada, para garantir isenção e profissionalismo (ISO, 2021).

A cultura do medo e da omissão ainda é um obstáculo poderoso. Em ambientes onde prevalece a lógica de punição, competição e silenciamento, qualquer tentativa de denúncia é interpretada como traição ou fraqueza. Nesses espaços, a confiança institucional é corroída e o canal de denúncia passa a ser visto com desconfiança ou até como armadilha. Como destacam Treviño, Weaver e Brown (2008), é preciso construir uma cultura que valorize o feedback honesto, a reparação e o aprendizado — e não o medo.

Há também um desafio comunicacional. Muitos canais de denúncia falham não porque são mal estruturados, mas porque as pessoas simplesmente não sabem que eles existem ou não sabem como usá-los. A ausência de campanhas de divulgação, treinamentos ou orientações claras contribui para o desuso da ferramenta. Pior ainda: em alguns casos, os canais são tão burocráticos ou confusos que acabam desestimulando o denunciante já nos primeiros passos.

É preciso considerar ainda os efeitos colaterais da má gestão do canal. Um exemplo recorrente é o uso indevido da ferramenta para vinganças pessoais, denúncias infundadas ou perseguições internas. Embora esses casos sejam minoritários, quando não há um critério claro para triagem e apuração, a empresa corre o risco de transformar o canal em instrumento de intrigas, prejudicando injustamente pessoas e sobrecarregando o sistema. Por isso, a gestão responsável das denúncias é fundamental — tanto para proteger os denunciadores quanto os denunciados.

Outro obstáculo importante está na falta de retorno aos envolvidos. Denunciar algo e nunca saber se a empresa tomou providências é, para muitos colaboradores, um sinal de omissão ou indiferença. Mesmo que o processo exija sigilo, é possível — e necessário — manter uma comunicação respeitosa, atualizando o denunciante sobre o andamento do caso, dentro dos limites legais. A transparência, nesse contexto, é aliada da credibilidade.

A ausência de indicadores e mecanismos de avaliação também compromete a efetividade dos canais. Poucas empresas acompanham de forma sistemática o número de denúncias recebidas, o tempo médio de resposta, o perfil dos temas recorrentes ou o grau de satisfação dos usuários com o processo. Sem esses dados,

torna-se difícil aprimorar o sistema ou identificar pontos cegos da cultura organizacional.

Por fim, é preciso compreender que nenhum canal de denúncia sobrevive isolado. Ele precisa estar conectado a uma política clara de compliance, a um código de ética efetivo, a programas de integridade consistentes e, acima de tudo, a uma cultura organizacional que valorize o diálogo. O canal, por si só, não transforma — ele é um meio. Mas quando legitimado, respeitado e bem conduzido, torna-se um caminho poderoso de mudança.

2.5 Boas práticas e diretrizes para o fortalecimento da integridade corporativa

Falar sobre integridade corporativa implica, inevitavelmente, reconhecer que ela não nasce espontaneamente. Nenhuma empresa é “ética por natureza” — trata-se de um processo de construção contínua, que exige compromisso, vigilância e investimento. E, embora não exista fórmula única para garantir a integridade, há um conjunto de boas práticas que têm se mostrado eficazes em diferentes contextos organizacionais. São medidas que, articuladas de forma coerente, ajudam a transformar valores em comportamentos, e comportamentos em cultura institucional.

O primeiro passo é sempre o comprometimento genuíno da alta liderança. A postura dos líderes tem um peso simbólico imenso na formação da cultura organizacional. Não adianta exigir ética dos colaboradores se a diretoria atua com privilégios, autoritarismo ou descaso. Como afirmam Treviño, Weaver e Brown (2008), a liderança pelo exemplo é o mais poderoso instrumento pedagógico dentro das empresas — e também o mais negligenciado.

Além disso, é fundamental que a organização disponha de um código de ética claro, acessível e vivo. Muitos códigos existem apenas formalmente, como documentos burocráticos que ninguém lê ou entende. O ideal é que ele seja construído de forma participativa, com linguagem simples e alinhado aos valores reais da empresa. Mais do que listar proibições, o código precisa orientar condutas, esclarecer dilemas e traduzir os princípios da organização em práticas concretas.

Outro ponto essencial é a estruturação adequada do canal de denúncia, que deve ser seguro, acessível, transparente e gerido por equipe qualificada. Isso inclui plataformas digitais protegidas, linhas telefônicas exclusivas, atendimento humanizado e fluxos de apuração bem definidos. De acordo com a ISO 37002:2021,

a confiança no sistema de denúncias depende diretamente da clareza nos procedimentos e da proteção efetiva ao denunciante — inclusive em termos psicológicos e profissionais.

Para além da existência do canal, é necessário investir em comunicação interna e treinamento contínuo. A ética não se ensina apenas por cartilhas, mas por meio de conversas, simulações, debates e formações periódicas. Empresas que mantêm ciclos regulares de capacitação sobre integridade, diversidade, assédio, anticorrupção e respeito às diferenças tendem a reduzir significativamente os riscos de condutas inadequadas e a aumentar o engajamento com os valores institucionais (COSTA, 2021).

A criação de comitês de ética independentes também é considerada uma boa prática. Esses comitês funcionam como espaços deliberativos, responsáveis por analisar casos sensíveis, propor melhorias nas políticas internas e acompanhar o desempenho do sistema de integridade. É fundamental que esses comitês sejam compostos por membros de diferentes áreas, com autonomia e respaldo da alta gestão, para garantir pluralidade de olhares e decisões imparciais.

Outro elemento-chave é a monitoria ativa dos riscos éticos e reputacionais, por meio de auditorias internas, avaliação de indicadores e análise de dados sensíveis. Empresas que adotam painéis de integridade, por exemplo, conseguem mapear com mais precisão os pontos de atenção em sua cultura e agir preventivamente. Segundo Couto, Lopes e Nunes (2023), a ausência de monitoramento leva ao acúmulo silencioso de problemas que, quando emergem, já se tornaram crises.

É igualmente relevante adotar práticas de reconhecimento positivo. Colaboradores que agem com ética, que reportam irregularidades de forma responsável ou que contribuem para um ambiente de respeito e inclusão devem ser valorizados publicamente. Esse tipo de reforço simbólico ajuda a construir uma cultura de reforço positivo, mostrando que a integridade não é apenas esperada, mas celebrada.

Outra diretriz importante é o cuidado com a diversidade e a inclusão. Uma organização verdadeiramente ética não se limita a cumprir leis, mas busca promover justiça social dentro de seus próprios quadros. Isso passa por combater discriminações estruturais, garantir equidade de oportunidades, respeitar diferentes identidades e promover escuta ativa a grupos historicamente marginalizados. A integridade, nesse sentido, precisa ser interseccional.

A avaliação periódica da cultura organizacional também é uma prática recomendada. Empresas que aplicam pesquisas internas sobre clima ético, percepção de justiça, confiança nas lideranças e transparência nos processos decisórios conseguem ter um retrato real da saúde institucional. Essas avaliações permitem ajustes e apontam caminhos para o fortalecimento da confiança interna, algo essencial à longevidade da integridade corporativa.

Por fim, o compromisso com a ética precisa se estender além dos muros da empresa. Isso significa responsabilidade com a cadeia de fornecedores, com a comunidade e com o impacto social e ambiental das atividades. Empresas que enxergam a integridade como valor sistêmico não restringem sua atuação ao que é legal, mas expandem seus princípios ao ecossistema em que estão inseridas — assumindo, assim, seu papel de agentes de transformação.

Em síntese, fortalecer a integridade corporativa é um processo que envolve coerência, escuta, coragem institucional e trabalho contínuo. Não há atalhos nem soluções mágicas. Mas quando a ética deixa de ser um discurso institucional e passa a se manifestar nas decisões diárias — dos altos executivos aos setores operacionais —, então se pode dizer que há, de fato, uma cultura de integridade viva e pulsante. É essa cultura que sustenta empresas resilientes, respeitadas e comprometidas com um futuro mais justo.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi conduzido a partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, com foco na análise de referências bibliográficas e documentais sobre compliance e canais de denúncia no ambiente corporativo brasileiro. A escolha pela revisão narrativa da literatura se deu pela natureza do tema, que exige uma compreensão ampla e contextual das práticas de integridade organizacional e dos marcos legais que as sustentam.

A investigação se desenvolveu por meio da leitura crítica e interpretativa de livros, artigos acadêmicos, normas internacionais e legislações nacionais. Foram priorizadas fontes publicadas a partir de 2013 — marco da promulgação da Lei nº 12.846/2013 — até o ano de 2024, com atenção especial a documentos que tratassem da governança ética, cultura organizacional e implementação de sistemas internos de escuta, como os canais de denúncia.

As buscas foram realizadas em bases como Google Scholar, SciELO, Revista da Administração Pública (RAP) e em sites oficiais do governo federal, incluindo Planalto, Senado Federal e Controladoria-Geral da União (CGU). Entre os critérios de seleção, considerou-se a relevância temática, a atualidade da publicação e a credibilidade dos autores. A linguagem técnica acessível e o vínculo direto com a realidade organizacional brasileira também foram levados em conta.

Em vez de aplicar filtros rígidos de revisão sistemática, optou-se por construir um panorama interpretativo, pautado na coerência entre os achados e nos diálogos possíveis entre teoria, prática institucional e contexto normativo. A metodologia seguiu os princípios da revisão narrativa conforme descrito por Pereira (2018), valorizando a integração crítica de múltiplas fontes para embasar reflexões consistentes e alinhadas ao objetivo do estudo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste artigo evidenciou que o canal de denúncia, quando inserido em uma estrutura de compliance genuína, deixa de ser apenas um dispositivo formal e passa a atuar como um verdadeiro vetor de transformação cultural no ambiente corporativo. Trata-se de uma ferramenta que, além de prevenir irregularidades, favorece a escuta ativa, o fortalecimento da confiança interna e a consolidação de uma governança ética.

Constatou-se que a existência de um canal de denúncia não é suficiente para garantir sua efetividade. É necessário que esse instrumento esteja inserido em uma cultura organizacional coerente, onde os valores éticos sejam incorporados na prática cotidiana da empresa. O discurso da integridade, por si só, não basta — é na escuta, no acolhimento e na transparência que ele se materializa.

A legislação brasileira avançou significativamente ao exigir a implementação desses canais, especialmente após a promulgação das Leis nº 12.846/2013 e nº 14.457/2022. No entanto, ainda existem desafios substanciais quanto à sua aplicação prática. Medo de retaliações, falhas estruturais e falta de capacitação das equipes são entraves que precisam ser enfrentados com seriedade pelas organizações.

Outro ponto relevante é o papel simbólico e subjetivo do canal de denúncia. Mais do que um mecanismo técnico, ele representa a disposição da empresa em dialogar com suas vulnerabilidades e construir um ambiente em que os erros possam

ser tratados de forma ética e educativa. Nesse sentido, sua existência comunica, de forma potente, os compromissos institucionais com a justiça e o respeito.

As boas práticas apontadas — como a liderança ética, a escuta ativa, a proteção ao denunciante e a valorização da diversidade — mostram que é possível estruturar canais que não apenas funcionem, mas inspirem confiança e participação. Para isso, é preciso investimento contínuo, avaliações periódicas e uma escuta genuína dos colaboradores, especialmente aqueles em posições mais vulneráveis.

O canal de denúncia, portanto, deve ser compreendido não como fim, mas como meio. Meio de reconstruir vínculos, prevenir crises, promover justiça e consolidar uma governança corporativa verdadeiramente íntegra. Seu sucesso depende de um ecossistema institucional que valorize a ética não apenas como princípio normativo, mas como prática cotidiana.

Por fim, este artigo reafirma que o caminho para empresas mais éticas e transparentes passa, inevitavelmente, pela coragem de escutar e pelo compromisso de agir. O canal de denúncia é, nesse percurso, mais do que uma ferramenta: é um sinal de maturidade organizacional e de respeito pela dignidade humana no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Bruno; WISNIEWSKI, Flávia. **Compliance: fundamentos e aplicação**. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://www.marcialpons.com.br/compliance-fundamentos>. Acesso em: 12 maio 2025.
- BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 11 maio 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846/2013. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 mar. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 10 maio 2025.
- BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 set. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/L14457.htm. Acesso em: 13 maio 2025.
- BRASIL. **Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018**. Dispõe sobre o recebimento de denúncias e recompensa por colaboração. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13608.htm. Acesso em: 18 maio 2025.

COMAR, Guilherme. **Canais de denúncia: como criar um ambiente ético nas organizações**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019. Disponível em: <https://revistadostribunais.jusbrasil.com.br/artigos/709374616>. Acesso em: 15 maio 2025.

COSTA, Mariana Lemos. **Ética empresarial e cultura organizacional: uma abordagem crítica**. Curitiba: Juruá, 2021. Disponível em: <https://juruia.com.br/etica-e-cultura-empresarial>. Acesso em: 16 maio 2025.

COUTO, Marcelo; LOPES, Ana; NUNES, Roberto. **Compliance e integridade nas empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2023. Disponível em: <https://editora.fgv.br/livros/compliance-integridade>. Acesso em: 17 maio 2025.

ISO. International Organization for Standardization. **ISO 37002:2021 – Whistleblowing management systems — Guidelines**. Genebra: ISO, 2021. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/65035.html>. Acesso em: 18 maio 2025.

LIMA, Rafael Gonçalves. **Compliance e a nova legislação trabalhista: impactos da Lei nº 14.457/2022**. Revista de Direito do Trabalho, São Paulo, v. 48, n. 5, p. 95–114, 2022. Disponível em: <https://rdt.trf3.jus.br>. Acesso em: 14 maio 2025.

NEVES, Ricardo. **Governança corporativa e integridade: desafios para o gestor público e privado**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. Disponível em: <https://editoraforum.com.br/livros/governanca-corporativa>. Acesso em: 12 maio 2025.

PEREIRA, Mauricio Gomes. **Artigos científicos: como redigir, publicar e avaliar**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788527721219>. Acesso em: 10 maio 2025.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership,+5th+Edition-p-9781119212041>. Acesso em: 19 maio 2025.

SILVA, Camila; MELO, André; SOUSA, Juliana. **Compliance e canais de denúncia: proteção e desafios no Brasil corporativo**. Revista Brasileira de Governança Corporativa, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 45–61, 2020. Disponível em: <https://rbgc.org.br>. Acesso em: 11 maio 2025.

TREVIÑO, Linda K.; WEAVER, Gary R.; BROWN, Michael E. **It's not just about rules: The moral foundations of whistleblowing**. *Journal of Business Ethics*, v. 77, p. 65–87, 2008. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9305-4>. Acesso em: 13 maio 2025.