

EFICÁCIA DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE: RISCOS, ARMADILHAS E PERSPECTIVAS

Autoria

FELIPE ALMEIDA DE MELLO - felipe.a.mello@hotmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA / PUC Minas - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Agradecimentos

PUC MINAS

Resumo

Este artigo teórico examina elementos que podem influenciar a eficácia dos programas de integridade em organizações de capital aberto. O texto está estruturado em quatro seções teóricas: a ambiguidade das regras e padrões institucionais; dependências dos programas de integridade; os riscos dos programas meramente simbólicos; e a influência da cultura organizacional para a integridade. Através de uma revisão da literatura, o ensaio identifica dois componentes principais que determinam a eficácia desses programas: esforços formais e explícitos para cumprir leis; e influências informais que moldam a cultura organizacional em direção a comportamentos éticos. O artigo conclui que, embora os programas de integridade sejam cruciais para a conformidade legal e a governança ética, sua eficácia no mundo real depende fortemente da adoção cultural genuína e do comprometimento visível da liderança organizacional. Com isso, sublinha-se o papel crítico dos programas de integridade em melhorar a transparência e a confiança corporativa, e enfatiza-se a necessidade de uma abordagem holística, que integre tanto mecanismos formais quanto práticas culturais éticas para incorporar a integridade nas operações organizacionais.

EFICÁCIA DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE: RISCOS, ARMADILHAS E PERSPECTIVAS

Resumo

Este artigo teórico examina elementos que podem influenciar a eficácia dos programas de integridade em organizações de capital aberto. O texto está estruturado em quatro seções teóricas: a ambiguidade das regras e padrões institucionais; dependências dos programas de integridade; os riscos dos programas meramente simbólicos; e a influência da cultura organizacional para a integridade. Através de uma revisão da literatura, o ensaio identifica dois componentes principais que determinam a eficácia desses programas: esforços formais e explícitos para cumprir leis; e influências informais que moldam a cultura organizacional em direção a comportamentos éticos. O artigo conclui que, embora os programas de integridade sejam cruciais para a conformidade legal e a governança ética, sua eficácia no mundo real depende fortemente da adoção cultural genuína e do comprometimento visível da liderança organizacional. Com isso, sublinha-se o papel crítico dos programas de integridade em melhorar a transparência e a confiança corporativa, e enfatiza-se a necessidade de uma abordagem holística, que integre tanto mecanismos formais quanto práticas culturais éticas para incorporar a integridade nas operações organizacionais.

1. Introdução

Integridade é um tema obrigatório e fundamental para as principais organizações brasileiras. Todas as organizações de capital aberto que fazem parte do índice da Bolsa de Valores de São Paulo (IBOVESPA) publicam periodicamente informações sobre este tema em seus relatórios periódicos (CVM, 2024).

Desde 2013 a lei brasileira nº 12.846, também conhecida como Lei Anticorrupção, incentiva organizações brasileiras a desenvolverem programas de integridade, considerando-os como fator de redução em eventual aplicação de multas e sanções (Brasil, 2013). O decreto nº 11.129 de 2022 estabelece que os programas de integridade têm por objetivo: (I) prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e (II) fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional (Brasil, 2022).

Programas de integridade também podem ser chamados por outros títulos, como programas de compliance e programas de ética (KAPTEIN, 2015). Entretanto, como destacado por Paine em seu artigo *Managing for organizational integrity* (1994), os programas que possuem uma abordagem baseada na integridade, combinam a preocupação do compliance legal com a responsabilidade do comportamento ético. Hoekstra e Kaptein (2021) definem que um programa de integridade é um sistema formal de controle organizacional projetado para criar uma cultura de integridade, impedir violações de integridade e promover o comportamento de integridade.

Autores como Weaver (2001), Majluf e Navarrete (2011), Treviño e Nelson (2021) destacam a influência de dois componentes principais para a efetividade dos programas de integridade: um componente é formal, explícito, e abrange esforços protocolares para garantir o cumprimento de normas e regras. O outro componente é informal e implícito, que influencia a criação de uma cultura organizacional que favorece comportamentos éticos. Além dos autores acadêmicos, instituições reguladoras como o Departamento de Justiça dos Estados Unidos (U.S. Department of Justice, 2023), o Ministério da Justiça do Reino Unido (UK Ministry of Justice, 2011), e a Controladoria-Geral da União do Brasil (CGU, 2015) apresentam suas diretrizes e

recomendações considerando a importância tanto do ambiente formal de controles como da cultura organizacional.

A relevância dos programas de integridade para grandes organizações globais é patente. Em 2020, as 100 maiores organizações da lista da Fortune 500 apresentaram publicamente elementos de programas de integridade para atender normas internas e externas, como parte integral de seus relatórios da administração (GARRETT & MITCHELL, 2020). Além disso, diversas instituições internacionais desenvolveram e exigem a aplicação de padrões de cooperação entre governos, organizações não governamentais, e organizações empresariais para combater a corrupção, e fomentar programas de integridade, entre os quais se destacam: a Convenção da ONU Contra a Corrupção (2004); a Convenção Interamericana Contra a Corrupção (1996); a Convenção da OCDE sobre Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (1997); a Convenção do Conselho Europeu Contra a Corrupção (1999); a Convenção da União Africana para Prevenção e Controle da Corrupção (2003); a Iniciativa Anticorrupção para Ásia-Pacífico do Banco de Desenvolvimento Asiático e da OCDE (2000); Sanções do Banco Mundial para Fraude e Corrupção (2016).

Apesar desta mobilização global, organizações de portes variados, inclusive com ações negociadas em bolsa de valores, continuam a se envolver em escândalos de fraude e corrupção ao redor do mundo (HESS, 2019; GRIFFITH & LEE, 2019). Somente em 2023, a *Securities and Exchange Commission* (SEC) dos Estados Unidos executou ações no valor de USD 267 milhões relacionadas a violações da Lei de Práticas de Corrupção no Exterior (FCPA). No Brasil, os acordos de leniência firmados pela CGU entre 2018 e 2023 alcançaram cerca de R\$ 18 bilhões. Alguns dos acordos mais recentes envolveram organizações abertas que faziam parte do IBOVESPA, como a BRF S.A., Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. e a Hypera S.A. Outro caso recente de um participante do IBOVESPA envolve a Americanas S.A., que foi removida do índice após um pedido de recuperação judicial em 2023. Em fato relevante publicado em junho de 2023, a Americanas S.A. informava possuir documentos que indicavam que suas demonstrações financeiras vinham sendo fraudadas pela sua diretoria anterior.

Se por um lado temos os casos de fraude e corrupção, não se pode negar a existência de ética e integridade empresarial (CRANE *et al.*, 2019). Como Freeman *et al.* (2007) destacam, sem demonstrar integridade, as organizações correriam o risco de perder a confiança de seus *stakeholders*, incluindo clientes, fornecedores e funcionários. Hurley (2023) destaca que a confiança é um recurso estratégico e que as rotinas organizacionais que fortalecem a ética, a integridade, e a transparência promovem uma cultura de confiabilidade que pode distinguir a organização em um mercado competitivo.

Um dos possíveis caminhos para se medir a integridade de uma organização é justamente através da percepção de um dos seus principais stakeholders, os funcionários (BADARACCO JR & WEBB, 1995; TREVINO *et al.*, 1999; VALENTINE & FLEISCHMAN, 2008; WEAVER, 2001; HERNÁNDEZ-CUADRA & FERNÁNDEZ-FERNÁNDEZ, 2024). O processo de tomada de decisão dos administradores está no centro da atividade ética organizacional, e os funcionários estão observando atentamente o que é dito, pretendido e praticado (HOEKSTRA & KAPTEIN, 2021). Assim, os programas de integridade meramente simbólicos, ou de fachada, são percebidos internamente e levam a uma perda de legitimidade da gestão das organizações (MACLEAN & BEHNAM, 2010; CHATZOPOULOU *et al.*, 2022).

Considerando a importância da percepção dos funcionários, recentemente no Brasil Da Silveira (2023) utilizou avaliações de funcionários disponíveis em um *website* para analisar a cultura ética empresarial das organizações brasileiras que os empregavam. As informações do Instituto Great Place to Work (GPTW) também são utilizadas em pesquisas sobre ética empresarial, uma vez que consideram fatores como níveis de confiança, liderança confiável e respeitosa, orgulho do trabalho (DOMINICK *et al.*, 2021). Entre as top 10 empresas para se

trabalhar com mais de 10.000 funcionários do GPTW, uma das afirmações pesquisadas com melhor nível de avaliação é justamente “Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios”, com média de 95 pontos (GPTW 2023). Nesta categoria, encontram-se cinco organizações pertencentes ao IBOVESPA em abril de 2024.

Com base no exposto anteriormente pode-se resumir o seguinte: (I) todas as organizações listadas no IBOVESPA afirmam possuir e divulgam informações sobre programas de integridade; (II) mesmo com programas de integridade, algumas dessas organizações experimentaram recentemente casos de fraude e corrupção; e (III) outras organizações do mesmo índice receberam avaliações positivas de seus funcionários quanto à sua conduta ética nos negócios. Diante deste contexto, pergunta-se neste estudo: quais os riscos, armadilhas e perspectivas para os programas de integridade em organizações com ações negociadas em bolsas de valores? O artigo está dividido em quatro partes teóricas principais, sendo elas: a ambiguidade das regras e padrões institucionais; os programas de integridade e suas dependências; o perigo do programa meramente simbólico; e a influência da cultura organizacional para o sucesso dos programas de integridade. Ao final, apresenta-se uma conclusão dos principais argumentos pesquisados e sugestões de discussões tanto para o campo acadêmico como para os praticantes da área.

2. Referencial Teórico

2.1 Ambiguidade das regras e padrões institucionais

De acordo com North (1994), as instituições são fundamentais para compreender as dinâmicas das interações humanas e seu impacto no desenvolvimento econômico. Elas são definidas como as regras do jogo em uma sociedade, englobando tanto normas formais quanto informais e suas características executivas, e são cruciais para estruturar interações sociais e econômicas.

No entanto, há que se destacar também o papel das organizações na definição da “regra do jogo” e sua conformidade. A natureza da aplicação e conformidade da regra pode ser explicada por um modelo no qual as organizações constroem o significado das regras, ao invés de uma dicotomia entre conforme e não conforme (TALESH, 2021). As regras do jogo não podem ser compreendidas como simples fatores exógenos impostos às organizações. Frequentemente as regras são moldadas e reinterpretadas pelas próprias organizações que se pretende regular (MONCIARDINI et al., 2021). Diferente da visão tradicional de que as organizações são apenas receptoras passivas de regulamentações, elas assumem um papel ativo e fundamental ao interpretar, adaptar e fornecer feedback sobre estas, impactando significativamente a eficácia regulatória (HEIMER, 2013). Entre os motivos para essa construção de significado estão a necessidade de interpretação de requisitos complexos e ambíguos, além da tendência de ajustar as regras às próprias normas e padrões (VAN ROOIJ et al., 2021).

Em um ambiente de negócios globalizado, existem múltiplas forças institucionais que exercem influências, muitas vezes contraditórias, de forma simultânea no ambiente nas organizações, que torna esse ambiente fragmentado e conflituoso. As organizações não enfrentam um ambiente uniforme; em vez disso, operam dentro de um contexto complexo e heterogêneo caracterizado pela presença de múltiplas lógicas institucionais que podem moldar de maneiras distintas as estruturas e estratégias organizacionais, dependendo das características específicas e da posição de cada organização dentro de seus respectivos campos (SCOTT W. R., 2014). Desta forma, as organizações reguladas atuam como "nós regulatórios", recebendo regulamentações de múltiplos reguladores e, por sua vez, interpretando e transmitindo essas regulamentações a outras partes (HEIMER, 2013). Essa possibilidade de respostas variadas como resultado de processos institucionais, em decorrência das estruturas utilizadas pelas

organizações, tem recebido maior atenção de estudiosos institucionalistas, que anteriormente demonstravam mais interesse na homogeneidade dos resultados, em decorrência (PREUSS et al., 2023).

O cenário atual exige que as organizações sejam adaptativas e capazes de responder de maneira flexível e estratégica aos desafios e oportunidades apresentados por seu ambiente regulatório (TALESH, 2021). Por isso, é crucial que as organizações promovam negociações contínuas com reguladores, para refinar a compreensão e aplicação da conformidade, e ajustar e reinterpretar as expectativas regulatórias em um ambiente dinâmico (HUISING & SILBEY, 2021). Assim, instituições e organizações colaboram na construção do que é conformidade, envolvendo um processo interativo e multifacetado na linha de frente regulatória. Os agentes reguladores das instituições podem desempenhar papéis além de mero fiscalizadores, como educadores e influenciadores, aplicando diferentes estilos (coercitivos, formalísticos, educacionais, persuasivos ou proativos) para atingir os objetivos regulatórios. Por outro lado, os atores regulados podem apresentar diferentes "posturas motivacionais" em resposta aos reguladores, variando entre resistência, desengajamento, capitulação e comprometimento, buscando o ajuste com o desempenho organizacional. Apesar da possibilidade de haver desalinhamentos significativos na maneira como as mensagens são enviadas pelos reguladores e recebidas pelos regulados, a comunicação entre reguladores e regulados é crucial (LI & VAN ROOIJ, 2022). As organizações se engajam em negociações tanto com reguladores, como certificadores, e outros stakeholders para discutir a interpretação e aplicação de padrões voluntários. Este diálogo pode ajudar a modificar ou adaptar os padrões de forma que se tornem mais gerenciáveis e relevantes para as organizações (NAVA & TAMPE, 2023). Principalmente em caso de padrões voluntários, a ambiguidade e a forma autoritária na linguagem das instituições podem levar a uma baixa adesão das organizações aos padrões desejados (KASDORP & SCHAKEL, 2022).

Mesmo depois da definição inicial dos requisitos e padrões, as organizações e instituições seguem colaborando na formação de significado durante as fiscalizações e aplicações de penalidades, como é o caso nas celebrações de acordos de descumprimento da lei antissuborno (HOCK & DÁVID-BARRETT, 2022). O trabalho interpretativo das organizações também é necessário para ajustar regras às realidades locais e para traduzir práticas locais em as categorias institucionalizadas, que é essencial quando os reguladores possuem uma visão imprecisa da estrutura das organizações reguladas e dos contextos físicos e socioculturais em que estão inseridas (HEIMER, 2013).

A interpretação das regulações não é uniforme nem mesmo dentro de uma mesma organização, e varia significativamente dependendo da posição, autonomia e expertise dos atores organizacionais (GRAY & SILBEY, 2014). Este processo de construção da lei dentro das organizações envolve não apenas os departamentos jurídicos, mas também gestores e funcionários que aplicam as regras de maneira a alinhar-se com os objetivos organizacionais (EDELMAN & TALESH, 2011). Assim, diferentes atores organizacionais podem interpretar os reguladores de maneiras distintas, influenciando diretamente como as regulações são cumpridas ou resistidas dentro da organização (GRAY & SILBEY, 2014). As organizações não podem ser vistas como entidades monolíticas, e sim como redes complexas de transações e normas. Por isso, as organizações devem fomentar a conformidade na sua linha de frente, incluindo abordagens diferentes, como: indução ("*nudge*"), burocracia, governança relacional e cultura organizacional (HUISING & SILBEY, 2018). Deve-se destacar a importância dos *nudges* que, ao serem cuidadosamente projetados e transparentemente implementados, podem promover uma adesão mais intuitiva e menos coercitiva às normativas regulatórias, alinhando-se assim com os objetivos organizacionais sem comprometer a autonomia individual (MUKERJI & MANNINO, 2023). Da mesma forma, cabe ressaltar que não se deve contar unicamente com intuições ou respostas automáticas a dilemas éticos. A reflexão cuidadosa

baseada em normas e padrões éticos pode enriquecer significativamente a qualidade das decisões (ARKAN et al., 2023). A presença de lembretes sobre compromissos éticos também pode aumentar a conscientização dos funcionários sobre suas obrigações éticas do dia a dia (FERDIANSAH et al., 2023). Como forma de aumentar a consistência das repostas às regras internas e externas, as organizações podem criar infraestruturas de responsabilidade que, através de uma contínua adaptação e experimentação no enfrentamento de desafios regulatórios, se tornam agentes ativos nas organizações, como é o caso dos departamentos de compliance e integridade empresarial (HUISING & SILBEY, 2021). Estes departamentos podem contar com programas de integridade para ajudá-los nessa missão, como veremos no item a seguir.

2.2 Programas de integridade e suas dependências

As organizações têm se adaptado às demandas regulatórias de forma pragmática, criando infraestruturas internas de responsabilidade, que podem ser compostas por uma rede de escritórios, funções, programas e procedimentos dedicados a alinhar as operações da organização com padrões externos, códigos de conduta, expectativas éticas e normativas, e regulamentos, os quais incluem programas de integridade (HUISING & SILBEY, 2021).

Programas de integridade, que também podem ser denominados de programas de ética e conformidade entre outras formas, são fundamentais para orientar as organizações no cumprimento de leis e normas éticas, promovendo uma cultura corporativa que prioriza comportamentos íntegros e responsáveis (KAPTEIN, 2015; HOEKSTRA & KAPTEIN, 2021). A eficácia percebida da infraestrutura ética influencia tanto a percepção da cultura ética quanto os julgamentos éticos dos funcionários (SEIFERT, LAMOTHE, & SCHMITT, 2022). Desta forma, os programas de integridade são essenciais para criar uma estrutura que desencoraja comportamentos antiéticos e ilegais, reforçando a adesão às normas legais e morais dentro das organizações (TREVINO *et al.*, 1999).

Além disso, a integridade não deve ser vista apenas como conformidade legal, mas como um compromisso ético que influencia todas as decisões e ações das organizações (PAINE, 1994). Os programas de integridade podem servir a múltiplos propósitos. Primeiramente, eles são instrumentais para prevenir comportamentos ilegais e antiéticos, fornecendo diretrizes claras e robustas para os funcionários (WEAVER, 2001). Adicionalmente, esses programas fortalecem a cultura corporativa, reduzindo a incidência de decisões prejudiciais ou ilegais (TREVINO *et al.*, 1999).

A responsabilidade corporativa emerge como um elemento chave dos programas de integridade, permitindo que as empresas atuem como agentes de mudança positiva dentro de suas comunidades e setores (HOEKSTRA & KAPTEIN, 2021). Os programas de integridade também auxiliam as organizações a se adaptarem e a responderem aos regulamentos em constante mudança, garantindo que as práticas empresariais não apenas cumpram as normas legais, mas também as superem, visando à excelência e ao respeito ético (HERNÁNDEZ-CUADRA & FERNÁNDEZ-FERNÁNDEZ, 2024).

Outro benefício significativo dos programas de integridade é o reforço da confiança entre a empresa, seus clientes, fornecedores e a comunidade em geral, o que pode resultar em melhorias tangíveis, como o aprimoramento da reputação e o aumento da lealdade do cliente (ROY et al., 2024). Além disso, os programas de integridade são fundamentais para a gestão de riscos, que podem variar desde multas legais até danos irreparáveis à reputação empresarial. Eles também são essenciais para identificar proativamente potenciais problemas éticos e legais, permitindo que a organização tome medidas corretivas de maneira oportuna (MACLEAN & BEHNAM, 2010).

A educação e o treinamento contínuos constituem outro benefício vital dos programas de integridade. Eles são necessários para manter os funcionários bem-informados sobre as práticas recomendadas e os padrões éticos esperados (HOEKSTRA & KAPTEIN, 2021). Finalmente,

esses programas ajudam a fomentar uma liderança ética, crucial para modelar o comportamento dentro da organização. Eles promovem uma cultura onde a ética é valorizada e os comportamentos antiéticos são rapidamente desencorajados (TREVINO & NELSON, 2021).

Os programas de integridade são essenciais para assegurar que as organizações não apenas cumpram com as normativas legais e éticas, mas também para promover uma cultura corporativa de integridade e transparência. A eficácia desses programas depende fortemente de dois componentes principais: o componente formal, explícito e tangível e o componente implícito, informal e intangível. Cada um desses elementos desempenha um papel crucial na moldagem do comportamento organizacional e na prevenção de condutas antiéticas (WEAVER, 2001; MAJLUF & NAVARRETE, 2011; TREVINO & NELSON, 2021). Mais do que a presença dos dois componentes, é fundamental que eles estejam integrados e sejam percebidos pelos funcionários como relevantes e benéficos (JANNAT, 2021). Instituições reguladoras, como o Departamento de Justiça dos Estados Unidos (U.S. Department of Justice, 2023), o Ministério da Justiça do Reino Unido (UK Ministry of Justice, 2011) e a Controladoria-Geral da União do Brasil (CGU, 2015) também reconhecem a importância desses dois componentes. Eles fornecem diretrizes e recomendações que destacam a necessidade de uma abordagem holística que inclua tanto a estrutura formal de controles quanto o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura organizacional ética.

O componente formal trata de elementos como sistemas e procedimentos propriamente estabelecidos, também conhecidos como "*hard controls*", que incluem códigos de ética, manuais de políticas, canais de denúncia, avaliações de desempenho, treinamentos, programas de orientação para trabalhadores e comitês de ética (TREVINO & NELSON, 2021; CABANA & KAPTEIN, 2024). Esses componentes atuam como pilares para a promoção de um ambiente ético e para a prevenção de infrações, como sugerido nas diretrizes de sentenciamento federal dos Estados Unidos (KAPTEIN, 2015). Um dos elementos fundamentais de qualquer programa de integridade é o código de conduta, que estabelece diretrizes claras sobre as expectativas de comportamento ético e é essencial para a base de tais programas (WEBER & WASIELESKI, 2013; HOEKSTRA & KAPTEIN, 2021; TREVINO & NELSON, 2021). Além disso, o apoio contínuo e visível da alta administração é crucial para enfatizar a importância da integridade e para modelar comportamentos éticos dentro da organização (HUHTALA et al., 2022). Treinamentos regulares em ética e integridade são igualmente vitais para assegurar que os funcionários compreendam suas responsabilidades e saibam como enfrentar dilemas éticos no ambiente de trabalho (VALENTINE & FLEISCHMAN, 2008; TREVINO & NELSON, 2021). Mecanismos para a denúncia de condutas inadequadas, como linhas diretas anônimas, são fundamentais para a efetividade dos programas de integridade e para promover um ambiente onde os funcionários se sintam seguros ao reportar irregularidades (TREVINO et al., 1999; HOEKSTRA & KAPTEIN, 2021). Adicionalmente, a realização de auditorias regulares e o monitoramento contínuo são essenciais para avaliar a eficácia do programa de integridade e identificar áreas que requerem melhorias (MAJLUF & NAVARRETE, 2011; HOEKSTRA & KAPTEIN, 2021). Políticas claras devem ser estabelecidas sobre como as violações serão tratadas e os processos para corrigir falhas identificadas, garantindo que o programa de integridade seja levado a sério e que ações corretivas sejam implementadas conforme necessário (WEBER & WASIELESKI, 2013; HOEKSTRA & KAPTEIN, 2021; TREVINO & NELSON, 2021). Os programas de integridade devem ser integrados e alinhados com outras políticas e práticas organizacionais para assegurar coesão e consistência em toda a organização (CABANA & KAPTEIN, 2024). A comunicação clara e regular sobre o programa de integridade, suas atualizações e sua importância dentro da organização é fundamental para manter todos os funcionários informados e engajados (MAJLUF & NAVARRETE, 2011; HOEKSTRA & KAPTEIN, 2021). Por fim, uma análise de riscos detalhada deve ser conduzida para identificar

potenciais áreas de risco de integridade e adaptar o programa conforme necessário para mitigar esses riscos (VALENTINE & FLEISCHMAN, 2008; TREVINO & NELSON, 2021).

O componente informal, reconhecido por sua natureza implícita e intangível, refere-se aos "*soft controls*", que abarcam elementos como cultura organizacional, clima ético, liderança ética, comunicação aberta, sistemas de incentivo e reconhecimento de condutas. Esses controles suaves incluem valores, expectativas e suposições predominantes entre os membros da organização, essenciais para a criação de um ambiente que favorece o comportamento ético de maneira informal (MAJLUF & NAVARRETE, 2011; HUHTALA et al., 2022). Vale ressaltar a importância tanto do clima ético, que reflete as percepções sobre comportamentos aceitáveis, como da cultura ética, que cria condições necessárias para sustentar esses comportamentos (KAPTEIN, 2011; CABANA & KAPTEIN, 2024).

Além disso, a cultura ética da equipe atua como um mecanismo de acoplamento que medeia os efeitos de um programa de ética bem implementado sobre o comportamento antiético nas equipes. Os climas éticos - ou seja, o ambiente e as normas éticas prevalentes dentro de uma organização - afetam diversos aspectos do comportamento e das atitudes dos funcionários no trabalho. Isso inclui a satisfação no trabalho, o comprometimento com a organização, o comportamento ético e o desempenho geral dos funcionários (PARBOTEEAH, WEISS, & HOEGL, 2024).

Os principais elementos informais que afetam um programa de integridade podem ser divididos em cinco: consideram cinco elementos fundamentais para um programa de integridade: orientação pelos valores, eficácia da liderança, equilíbrio dos stakeholders, integridade do e perspectiva de longo prazo (ARDICHVILI, MITCHELL, & JONDLE, 2009). Esses elementos, subjetivos e de difícil monitoramento, são cruciais para o sucesso do programa (PERRYER & SCOTT-LADD, 2014).

Assim, implementar códigos de ética e realizar treinamentos sobre ética pode não ser suficiente para garantir um comportamento ético eficaz dentro de uma organização. O argumento central é que, sem uma mudança profunda na cultura corporativa — isto é, nos valores, normas e no "*ethos*" ou caráter predominante dentro da empresa — essas estratégias podem acabar sendo superficiais ou ineficazes (JONDLE et al, 2014; TREVINO & NELSON, 2021).

Programas de integridade bem-sucedidos requerem mais do que a simples adesão às regras; uma filosofia ética integrada que guie decisões e operações é essencial. Uma abordagem holística para gerenciar a ética e a conformidade legal, integrando esses elementos na estratégia central das organizações, é sugerida como o caminho mais eficaz para evitar falhas éticas significativas e promover uma cultura ética robusta (WEBER & WASIELESKI, 2013).

2.3 Riscos em programas de integridade meramente simbólicos

DiMaggio e Powell (1983), juntamente com Tolbert e Zucker (1996), oferecem observações fundamentais sobre como as pressões isomórficas moldam as estruturas organizacionais para conformidade, promovendo uma homogeneização entre as organizações. DiMaggio e Powell identificam três mecanismos de isomorfismo - coercitivo, mimético e normativo - que impulsionam as organizações a se assemelharem umas às outras, frequentemente em detrimento da eficiência operacional. Esse fenômeno, geralmente uma resposta a incertezas, leva organizações a imitar aquelas percebidas como legítimas ou bem-sucedidas. Embora esta imitação possa conferir uma vantagem superficial de legitimidade, ela pode ocultar deficiências operacionais profundas, estabelecendo uma base frágil para práticas sustentáveis.

Meyer e Rowan (1977) complementam essa visão ao discutir como as organizações adotam elementos institucionalizados que podem não melhorar diretamente a eficácia operacional, mas que servem para aumentar a legitimidade. Eles caracterizam este fenômeno

como "estruturas formais como mito e cerimônia", onde a adesão a regras pode frequentemente resultar em um desacoplamento entre as práticas operacionais reais e as políticas formais. Isso cria uma situação em que as organizações mantêm a aparência de conformidade e eficiência sem realizar melhorias reais, ilustrando os perigos de políticas que são adotadas mais para exibição do que para implementação efetiva.

Tolbert e Zucker (1994) avançam essa análise ao diferenciar o processo de institucionalização em estágios iniciais versus estágios avançados. Eles observam que, nos estágios iniciais, a institucionalização de práticas é frequentemente impulsionada por necessidades legais e pela busca de legitimidade. À medida que essas práticas evoluem para estágios mais maduros, elas se sedimentam e são aceitas com base no seu valor percebido ou assumido. Contudo, este processo pode levar a uma complacência onde práticas institucionalizadas são raramente questionadas ou revisadas quanto à sua eficácia atual, perpetuando potencialmente práticas ineficientes que são reforçadas simplesmente pelo seu status institucionalizado.

Esta preocupação também é válida no âmbito dos programas de integridade, uma vez que alguns desses programas falham em efetuar mudanças organizacionais substanciais (KRAWIEC, 2003; CHEN & SOLTES, 2018). Outros, mesmo que não falhem, produzem efeitos frequentemente modestos e dependentes de um compromisso abrangente da liderança e de uma cultura organizacional que genuinamente suporte a integridade (COGLIANESE & NASH, 2020).

A falha em desenvolver medidas eficazes para avaliar e assegurar a integridade real, além de um compromisso superficial com os programas estabelecidos, pode resultar em esforços que são mais aparentes do que substanciais. A falta de ferramentas de medição eficazes impede que as organizações desenvolvam programas efetivos e possibilita, mesmo que superficialmente, que apresentem uma fachada de integridade (CHEN & SOLTES, 2018). As organizações que adotam políticas de integridade que focam mais em manter a aparência de conformidade do que em efetivamente instituir mudanças comportamentais significativas e práticas operacionais reais podem ser chamados pelo termo "compliance cosmético" (KRAWIEC, 2003). Outra denominação utilizada para descrever os programas que carecem de impacto significativo sobre o comportamento organizacional efetivo é programa de papel (COGLIANESE & NASH, 2020). Essas políticas e programas podem criar uma ilusão de integridade e responsabilidade, mas, na prática, não resultam em melhorias tangíveis na conduta organizacional ou na cultura ética. A longo prazo, isso pode erodir a confiança dos stakeholders, uma vez que as disparidades entre as promessas de conformidade e as ações reais tornam-se evidentes. Há uma discussão sobre o risco de tais programas de conformidade estarem desconectados dos valores e crenças reais mantidos por aqueles dentro de uma organização, transformando-se em uma espécie de vida própria que é divorciada dos objetivos e valores reais da organização.

Destaca-se que as práticas de conformidade nas organizações podem ser influenciadas e moldadas pelos interesses gerenciais em um processo denominado "*managerialization*". Esse fenômeno ocorre quando os requisitos legais são interpretados e adaptados para alinhar-se com os objetivos e práticas gerenciais, frequentemente à custa da substância legal. Embora essa abordagem possa criar a aparência de conformidade e legitimar a organização perante as instituições, geralmente resulta em medidas que são mais cosméticas do que substantivas, não alcançando os ideais pretendidos. (MONCIARDINI *et al.*, 2021).

Uma dessas práticas é o *decoupling*, que é um processo em que programas formais de integridade são desconectados das atividades centrais do negócio. A prática cria uma "fachada de legitimidade" que permite que práticas antiéticas continuem sob a aparência de conformidade, minando assim a efetividade dos programas de integridade (MACLEAN & BEHNAM, 2010). O *decoupling* também ocorre no nível individual como "*moral decoupling*", onde os funcionários separam as metas de desempenho das considerações éticas para atingir

objetivos organizacionais, frequentemente comprometendo padrões éticos (ZHU et al., 2023). O "*moral decoupling*" pode funcionar como uma forma de desacoplamento que permite aos indivíduos justificarem comportamentos antiéticos pró-organizacionais ao dissociar suas ações de padrões éticos sob pressão para alcançar resultados (LUAN et al., 2023).

Além do *decoupling*, as organizações também podem tentar utilizar estruturas (internas ou externas) para criar uma ilusão de diligência e ação legal, como a contratação de auditores externos que realizam verificações superficiais. Adicionalmente, investigações de denúncias podem ser manipuladas através de canais de comunicação e mecanismos de resoluções ineficazes, que falham na proteção dos trabalhadores, enquanto requisitos regradados são retoricamente reformulados para se alinhar com interesses corporativos, minimizando a necessidade de mudanças substanciais (MONCIARDINI et al., 2021).

Alguns fatores estão positivamente associados a comportamentos antiéticos para beneficiar as organizações, como: o desengajamento moral, que é um processo cognitivo no qual indivíduos desativam sanções morais internas que normalmente impediriam comportamentos antiéticos; identificação organizacional, onde indivíduos podem se ver como parte da organização e estão dispostos a fazer qualquer coisa que beneficie a organização, mesmo que seja antiética; e liderança transformacional, que é um estilo de liderança que enfatiza a consideração individualizada dos seguidores e pode induzir a comportamentos antiéticos pró-organizacionais (LUAN et al., 2023).

A desconexão entre os programas formais de integridade e as práticas reais nas organizações contribui para uma crise de legitimidade interna. Isso não só institucionaliza comportamentos inapropriados, mas também, eventualmente, prejudica a legitimidade externa da organização quando tais práticas são publicamente expostas (MACLEAN & BEHNAM, 2010).

A toxicidade organizacional pode influenciar a integridade dentro das organizações, uma vez que a cultura organizacional tem o poder de neutralizar ou facilitar o desvio de comportamento. Em ambientes onde a cultura é tóxica, as políticas de integridade formalmente estabelecidas podem ser ignoradas ou mal interpretadas pelos funcionários. Isso ocorre porque a cultura tóxica pode distorcer a interpretação e a implementação das políticas, criando uma discrepância significativa entre o que é oficialmente proclamado pela gestão e o que é efetivamente praticado no cotidiano (VAN ROOIJ & FINE, 2018).

Além disso, essa toxicidade pode ser exacerbada por líderes que promovem ou toleram práticas prejudiciais, consolidando uma cultura organizacional que está em desacordo com os valores oficialmente expressos pela organização. Um exemplo pode ser a pressão do tempo para finalizar tarefas, que pode levar a um aumento no comportamento abusivo dos supervisores, mediado por uma redução na consciência moral (ZHANG & JIA, 2023).

Existem ainda organizações que enganam intencionalmente suas partes interessadas através da criação de dúvidas e da exploração da confiança, em uma prática chamada de "malevolência epistêmica", que está arraigada na cultura e governança organizacional. Organizações epistemicamente malevolentes criam uma aparência de confiabilidade apenas para trair a confiança dos outros. Esta prática pode estar profundamente enraizada na cultura e na governança da organização, caracterizando-se não apenas por incidentes isolados de desinformação, mas por uma tendência persistente e sistemática de enganar para benefício próprio (MEYER & CHOO, 2024).

O artigo intitulado "*Amoral Management and the Normalisation of Deviance: The Case of Stafford Hospital*", de Entwistle e Doering (2024) examinam como práticas de gestão amoral podem levar à normalização de comportamentos desviantes dentro de organizações. O estudo discute como a gestão focada exclusivamente em resultados financeiros e desempenho, sem considerar a ética, contribui para uma cultura onde a desobediência ética se torna normalizada. O artigo também explora o papel dos gestores na criação de sistemas e culturas organizacionais

que inadvertidamente favorecem comportamentos antiéticos, e como a responsabilidade é diluída através de estruturas complexas de governança que impedem a transparência e a responsabilização.

2.4 A influência da cultura organizacional para o sucesso dos programas de integridade

Os programas de integridade transcendem simples códigos de ética e treinamentos, exigindo uma cultura organizacional que os apoie para alcançar os seus objetivos. Uma cultura de integridade é essencial para moldar positivamente tanto a conduta dos funcionários quanto o desempenho geral da empresa, se revelando um imperativo estratégico, para melhorar o desempenho financeiro e operacional das organizações (SILVEIRA, 2023).

Segundo Schein (SCHEIN, 2010), a cultura organizacional pode ser entendida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. Essas suposições, que se mostraram eficazes ao longo do tempo, são consideradas válidas e, conseqüentemente, são ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Assim, a cultura é tanto um produto da experiência coletiva quanto um condutor de percepções e comportamentos dentro da organização, influenciando profundamente como os membros do grupo respondem e se adaptam aos seus ambientes interno e externo.

Existem modelos teóricos que propõem formas para identificar as características gerais de culturas empresariais éticas, essenciais para moldar e sustentar um ambiente organizacional positivo. O modelo proposto por Ardichvili *et al.* (2009), e validado mais tarde por Jondle *et al.* (2014), possui cinco clusters: Orientação por Missão e Valores; Equilíbrio entre Stakeholders; Efetividade da Liderança; Integridade do Processo; e Perspectiva de Longo Prazo. Há que se destacar o papel que a percepção de justiça desempenha em um ambiente de trabalho ético. Quando os funcionários veem que a justiça prevalece em sua organização - abrangendo aspectos distributivos, procedimentais e interacionais - eles tendem a se comportar de maneira mais pró-social, contribuindo positivamente para o ambiente de trabalho e evitando comportamentos prejudiciais (TREVINO & WEAVER, 2001). O compromisso visível e consistente com a ética por parte da liderança não só legitima esses programas de ética, mas também serve como um modelo a ser seguido, fortalecendo a confiança dos empregados na gestão e incentivando a adesão aos valores éticos propostos pela empresa (TREVINO *et al.*, 1999).

As empresas podem criar e sustentar culturas que promovam a ética e a integridade através de elementos, como: valores éticos fundamentais, programas formais de integridade e liderança ética contínua. A existência de valores éticos centrais deve ser integrada em toda a organização, incluindo políticas, processos e práticas, para garantir uma base sólida de integridade. A implementação de programas formais de integridade promove uma compreensão mais profunda das expectativas éticas. A liderança contínua e visivelmente ética é crucial, pois define o "*tone at the top*", influenciando a cultura organizacional de forma significativa. A interação desses elementos promove uma prática empresarial robustamente ética, onde decisões são tomadas não apenas com base em lucros, mas alinhadas com princípios éticos fortes (SCHWARTZ, 2013).

A presença de contextos éticos claros e compreendidos pode orientar melhor as decisões no ambiente organizacional, influenciando os comportamentos em conformidade com normas éticas (WARNER, FORTIN, & MELKONIAN, 2024). Como exemplo de práticas organizacionais podemos citar: o *embedding*, que é a integração de práticas e responsabilidades nas operações diárias da organização; o *acknowledging responsibility*, que envolve o reconhecimento e aceitação da responsabilidade das organizações em prevenir violações; o *legalizing dispute resolution*, que se refere à criação de mecanismos internos para resolver disputas e violações alinhados com princípios legais e éticos; e *rhetorically reframing legal*

ideals, que é o compromisso das organizações em incorporar os princípios e valores subjacentes às leis em suas operações cotidianas (MONCIARDINI et al., 2021).

Faz-se necessária uma integração prática dos programas de conformidade nas operações diárias das organizações, envolvendo atribuição de responsabilidades, acompanhamento do progresso e a tomada de medidas corretivas (COGLIANESE & NASH, 2020). O rigor das atividades anticorrupção, como a quantidade de recursos dedicados, a estratégia de implementação, e a severidade das sanções aplicadas, influencia a efetividade dos programas (MA, CHENG, & LOBO, 2024). Uma das estratégias que podem ser utilizadas é o alinhamento das metas individuais dos funcionários com os objetivos de integridade das organizações (GOYAL, SHARMA, & SHARMA, 2023). As práticas de governança corporativa que integram princípios éticos são vistas como essenciais para prevenir fraudes e garantir a responsabilidade corporativa. Uma governança eficaz, impulsionada por uma cultura ética forte, está relacionada com a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações (OWUSU & KORANKYE, 2023). Unificar a integridade com as práticas diárias das organizações pode proteger contra interrupções que podem ameaçar a existência da empresa, além de servir como um guardião contra riscos, também serve como um alicerce para o sucesso sustentável e a responsabilidade moral e social das empresas (FUERST & LUETGE, 2023). A cultura corporativa e os estímulos éticos podem afetar o desempenho organizacional. Treinamentos éticos contínuos e a exposição a símbolos morais podem aumentar a conscientização ética dos gestores, o que, por sua vez, pode influenciar positivamente o desempenho financeiro dos ativos (SMIMOU, 2020).

Por fim, a cultura organizacional íntegra pode levar a conformidade mesmo que as regras sejam desconhecidas. A internalização das normas sociais e culturais que são internalizadas pelos indivíduos muitas vezes se alinham com o conteúdo das leis e regulamentações. Essa internalização ocorre através da educação, da influência, da mídia, e das interações sociais diárias, fazendo com que os indivíduos adotem comportamentos legais e regulados mesmo sem uma compreensão explícita ou consciente das especificidades (VAN ROOIJ *et al.*, 2021).

3. Considerações Finais

O ensaio conduzido sobre elementos que podem influenciar a eficácia dos programas de integridade em organizações listadas no IBOVESPA revelou uma série de *insights* fundamentais que destacam tanto a complexidade quanto a criticidade desses programas no ambiente corporativo contemporâneo. A análise teórica detalhada apresentou quatro pontos principais: a ambiguidade das regras e padrões institucionais, a natureza essencial e as dependências dos programas de integridade, o risco associado aos programas meramente simbólicos, e o papel crucial da cultura organizacional na promoção da integridade efetiva.

Primeiramente, o ensaio enfatizou que os programas de integridade não são simplesmente ferramentas de conformidade, mas sim componentes estratégicos que integram aspectos legais e éticos, fundamentais para sustentar a integridade corporativa. A dualidade entre os componentes formais e informais dos programas de integridade revelou-se essencial. Enquanto os componentes formais estabelecem as bases estruturais e procedimentais necessárias para a condução ética, os componentes informais, como a cultura organizacional e o clima ético, são determinantes para que estas práticas sejam genuinamente adotadas pelos membros da organização.

Os riscos associados aos programas de integridade meramente simbólicos foram destacados como uma armadilha significativa. Tais programas podem comprometer a legitimidade e a eficácia organizacional ao longo do tempo, dado que a falta de integração real das práticas éticas na operação diária pode levar a discrepâncias entre a política declarada e a conduta real. Isto não só mina a confiança dos stakeholders, mas também expõe a organização a riscos legais e reputacionais.

A cultura organizacional emergiu como um pilar central na sustentação de programas de integridade eficazes. Uma cultura que valoriza a ética e a transparência contribui para uma adesão mais profunda e sincera às normas de integridade, além de promover um ambiente em que os valores éticos são vivenciados cotidianamente por todos os níveis da organização. Portanto, a liderança deve desempenhar um papel ativo e visível no reforço dessa cultura, não apenas através de declarações, mas principalmente por meio de ações consistentes que reforcem a importância da ética e da integridade.

Conclui-se que, para que os programas de integridade sejam eficazes, é imprescindível que haja uma integração entre a estrutura formal e a cultura ética da organização. Este alinhamento não só potencializa o cumprimento das regulamentações e normativas vigentes, mas também promove um ambiente corporativo onde a ética é uma prática vivida e valorizada. Assim, as organizações listadas no IBOVESPA podem não apenas evitar riscos legais e reputacionais, mas também melhorar seu desempenho global e a confiança depositada por todos os *stakeholders*.

Diante das complexidades reveladas pelo estudo sobre os programas de integridade em organizações listadas no IBOVESPA, uma das principais questões para discussões futuras, tanto no campo acadêmico e profissional é como desenvolver e implementar métodos robustos e confiáveis para medir a eficácia dos programas de integridade. Pesquisas futuras poderiam explorar as medidas empregadas por empresas com boa percepção de ética, ou ainda, identificar e aprender com os erros daquelas que se envolveram em casos recentes de fraude e corrupção. Há que se desenvolver métricas qualitativas e quantitativas que capturam tanto os aspectos formais quanto os informais destes programas. Isso incluiria a análise das práticas de integridade que afetam o comportamento organizacional e os resultados empresariais a longo prazo.

4. Referências

- ARDICHVILI, A., MITCHELL, J. A., & JONDLE, D. (2009). Characteristics of ethical business cultures. . *Journal of business ethics*, v. 85, pp. 445-451.
- ARKAN *et al.* (2023). Don't just trust your gut: The importance of normative deliberation to ethical decision-making at work. *Journal of Business Ethics*, v. 186, n. 2, pp. 257-277.
- BADARACCO JR, J. L., & WEBB, A. P. (1995). Business ethics: A view from the trenches. . *California Management Review*, v. 37, n. 2, pp. 8-28.
- BEUREN, I. M., PAMPLONA, E., & LEITE, M. (2020). Remuneração dos executivos e desempenho em empresas brasileiras familiares e não familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, pp. 514-531.
- Brasil. (1o de Agosto de 2013). *Lei nº 12.846*. Acesso em 17 de janeiro de 2023, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm
- Brasil. (11 de Julho de 2022). *Decreto No 11.129*. Acesso em 17 de Janeiro de 2023, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm
- CABANA, G. C., & KAPTEIN, M. (2024). Team ethical culture as a coupling mechanism between a well-implemented organizational ethics program and the prevention of unethical behavior in teams. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.
- CGU. (2015). *Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas*. Acesso em 03 de fevereiro de 2023, disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>
- CHATZOPOULOU *et al.* (2022). Corporate social responsibility and employee outcomes: interrelations of external and internal orientations with job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, v. 179, n. 3, pp. 795-817.

- CHEN, H., & SOLTES, E. (2018). Why compliance programs fail—And how to fix them. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 2, pp. 116-125.
- COGLIANESE, C., & NASH, J. (2020). Compliance management systems: Do they make a difference? . Em D. D. eds., *Cambridge Handbook of Compliance*. Cambridge University Press.
- CRANE *et al.* (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.
- CVM. (2024). *Consulta de Documentos de Companhias Abertas*. Fonte: GOV.BR: <https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/fmConsultaExternaCVM.aspx?tipoconsulta=CV M&codigoCVM=18821>
- DARYANI, Y., NOFERESTI, A., & NEJAT, P. (2024). Veil-of-ignorance reasoning affects moral judgment and cognitive flexibility in people with obsessive-compulsive disorder. *Personality and Individual Differences*, v. 220, p. 112540.
- DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (Abril de 1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review Vol. 48, No. 2*, pp. 147-160.
- DOMINICK *et al.* (2021). Espoused values of the “Fortune 100 best companies to work for”: Essential themes and implementation practices. *Journal of Business Ethics*, v. 173, pp. 69-88.
- EDELMAN, L. B., & TALES, S. A. (2011). To comply or not to comply—That isn’t the question: How organizations construct the meaning of compliance. *Explaining compliance: Business responses to regulation*, pp. 103-122.
- ENTWISTLE, T., & DOERING, H. (2024). Amoral management and the normalisation of deviance: The case of Stafford hospital. *Journal of Business Ethics*, v. 190, n. 3, pp. 723-738.
- FERDIANSAH *et al.* (2023). The effect of ethical commitment reminder and reciprocity in the workplace on misreporting. *Journal of Business Ethics*, v. 186, n. 2, pp. 325-345.
- FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., & WICKS, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven and London: Yale University Press.
- FUERST, M. J., & LUETGE, C. (2023). The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, v. 32, pp. 25-33.
- GARRETT, B. L., & MITCHELL, G. (2020). Testing compliance. *Law & Contemp. Probs.*, v. 83, p. 47.
- GILAD, S. (2014). Beyond endogeneity: How firms and regulators co-construct the meaning of regulation. *Law & Policy*, v. 36, n. 2, pp. 134-164.
- GONÇALVES DE ALMEIDA, C., & DE ABREU COSTA, T. (2021). Evidenciação de Riscos Sobre Pandemias no Formulário de Referência: uma Abordagem no Contexto da Covid-19. *Pensar Contábil*, v. 23, n. 82, pp. 25-32.
- GOYAL, R., SHARMA, H., & SHARMA, A. (2023). A thorough examination of organizations from an ethical viewpoint: A bibliometric and content analysis of organizational virtuousness studies. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, v. 33, n. 1, pp. 129-144.
- GRAY, G. C., & SILBEY, S. S. (2014). Governing inside the organization: Interpreting regulation and compliance. *American Journal of Sociology*, v. 120, n. 1, pp. 96-145.
- GRIFFITH, S. J., & LEE, T. H. (2019). Toward an interest group theory of foreign anti-corruption laws. *University of Illinois Law Review*, p. 1227.
- HAUSER, C. (2020). From preaching to behavioral change: Fostering ethics and compliance learning in the workplace. *Journal of Business Ethics*, v. 162, n. 4, pp. 835-855.

- HEIMER, C. A. (2013). Resilience in the middle: contributions of regulated organizations to regulatory success. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 649, n. 1, pp. 139-156.
- HERNÁNDEZ-CUADRA, & FERNÁNDEZ-FERNÁNDEZ. (2024). Ethics and compliance programs for a new business narrative: A Kohlberg-based moral valuing model for diagnosing commitment at the top. *Business and Society Review*.
- HESS, D. (2016). Ethical infrastructure and evidence-based corporate compliance and ethics programs: Policy implications from the empirical evidence. *NYUJL & Bus.*, v. 12, p. 317.
- HESS, D. (2019). Corruption and the multinational corporation. Em D. G. ARNOLD, & N. E. BOWIE, *Ethical theory and business*. Cambridge University Press.
- HOCK, B., & DÁVID-BARRETT, E. (2022). The compliance game: Legal endogeneity in anti-bribery settlement negotiations. *International Journal of Law, Crime and Justice*, v. 71, p. 100560.
- HOEKSTRA, A., & KAPTEIN, M. (2021). The integrity of integrity programs: Toward a normative framework. *Public Integrity*, v. 23, n. 2, 129-141.
- HUHTALA *et al.* (2022). Longitudinal patterns of ethical organisational culture as a context for leaders' well-being: Cumulative effects over 6 years. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-22.
- HUISING, R., & SILBEY, S. S. (2018). From nudge to culture and back again: Coalface governance in the regulated organization. *Annual Review of Law and Social Science*, v. 14, pp. 91-114.
- HUISING, R., & SILBEY, S. S. (2021). Accountability infrastructures: Pragmatic compliance inside organizations. *Regulation & Governance*, v. 15, pp. 540-562.
- HURLEY, R. (2023). An Organizational Capacity for Trustworthiness: A Dynamic Routines Perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 188, n. 3, pp. 589-601.
- JANNAT, T. e. (2021). Can corporate ethics programs reduce unethical behavior? Threat appraisal or coping appraisal. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-17.
- JONDLE *et al.* (2014). Modeling ethical business culture: Development of the ethical business culture survey and its use to validate the CEBC model of ethical business culture. *Journal of business ethics*, v. 119, pp. 29-43.
- KAPTEIN. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, v. 64, n. 6, pp. 843-869.
- KAPTEIN. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics* v. 132, pp. 415-431.
- KASDORP, A., & SCHAKEL, L. (2022). Ambiguous Signaling in Regulatory Conversations How Miscommunication and Hierarchy Hamper Voluntary Regulatee Cooperation. *Administration & Society*, v. 54, n. 5, pp. 903-938.
- KRAWIEC, K. D. (2003). Cosmetic compliance and the failure of negotiated governance. *Wash. ULQ*, v. 81, p. 487.
- LI, N., & VAN ROOIJ, B. (2022). Law lost, compliance found: a frontline understanding of the non-linear nature of business and employee responses to law. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-20.
- LOUGHRAN, T., MCDONALD, B., & OTTESON, J. R. (2023). How have corporate codes of ethics responded to an era of increased scrutiny? *Journal of Business Ethics*, v. 183, n. 4, pp. 1029-1044.
- LUAN *et al.* (2023). Exploring the antecedents of unethical pro-organizational behavior (UPB): A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, v. 187, n. 1, pp. 119-136.
- MA, C., CHENG, M., & LOBO, G. J. (2024). How Do Tax Agents Respond to Anti-corruption Intensity? *Journal of Business Ethics*, v. 190, n. 1, pp. 137-164.

- MACLEAN, T. L., & BEHNAM, M. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of management journal*, v. 53, n. 6, pp. 1499-1520.
- MAJLUF, N. S., & NAVARRETE, C. M. (2011). A two-component compliance and ethics program model: An empirical application to Chilean corporations. *Journal of Business Ethics*, v. 100, pp. 567-579.
- MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- MEYER, M., & CHOO, C. W. (2024). Harming by deceit: Epistemic malevolence and organizational wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, v. 189, n. 3, pp. 439-452.
- MONCIARDINI *et al.* (2021). The organizational dynamics of compliance with the UK Modern Slavery Act in the food and tobacco sector. *Business & Society*, v. 60, n. 2, pp. 288-340.
- MUKERJI, N., & MANNINO, A. (2023). Nudge me if you can! Why order ethicists should embrace the nudge approach. *Journal of Business Ethics*, v. 186, n. 2, pp. 309-324.
- NAVA, L., & TAMPE, M. (2023). The challenge of implementing voluntary sustainability standards: A dynamic framework on the tension between adherence and adaptation. *Business Ethics Quarterly*, v. 33, n. 2, pp. 296-326.
- NORTH, D. C. (1994). Institutions matter. *Economic History*, p. 361.
- OWUSU, G. M., & KORANKYE, G. (2023). The state of ethical decision-making research in accounting: A retrospective assessment from 1987 to 2022. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, v. 32, n. 2, pp. 419-434.
- PAINE, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard business review*, pp. v. 72, n. 2, p. 106-117.
- PARBOTEEAH, K. P., WEISS, M., & HOEGL, M. (2024). Ethical Climates Across National Contexts: A Meta-Analytical Investigation. *Journal of Business Ethics*, v. 189, n. 3, pp. 573-590.
- PERRYER, C., & SCOTT-LADD, B. (2014). Deceit, misuse and favours: Understanding and measuring attitudes to ethics. *Journal of business ethics* 121, pp. 123-134.
- PREUSS *et al.* (2023). Institutional pressures and the adoption of responsible management education at universities and business schools in Central and Eastern Europe. *Business ethics, the environment & responsibility*, v. 32, n. 4, pp. 1575-1591.
- ROY *et al.* (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, v. 34, n. 1, pp. 97-138.
- SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- SCHWARTZ, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, v. 56, n. 1, pp. 39-50.
- SCOTT, J. (2014). *A matter of record: Documentary sources in social research*. John Wiley & Sons.
- SCOTT, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Sage.
- SEIFERT, S. G., LAMOTHE, E. G., & SCHMITT, D. B. (2022). Perceptions of the ethical infrastructure, professional autonomy, and ethical judgments in accounting work environments. *Journal of Business Ethics*, v. 182, n. 3, pp. 821-850.
- SILVEIRA, A. D. (2023). Unethical culture and company performance based on employee reviews. *Revista de Administração de Empresas*, v. 63, pp. e2020-0926.
- SMIMOU, K. (2020). Corporate culture, ethical stimulus, and managerial momentum: Theory and evidence. *Business Ethics: A European Review*, v. 29, n. 2, pp. 360-387.
- TALESH. (2021). Constructing the content and meaning of law and compliance. Em D. D. Rooij, *Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 2020-27).

- TOLBERT, P. S., & ZUCKER, L. G. (1994). Institutional analyses of organizations: Legitimate but not institutionalized.
- TREVINO *et al.* (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California management review*, pp. v. 41, n. 2, p. 131-151.
- TREVINO, L. K., & NELSON, A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- TREVINO, L. K., & WEAVER, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program “follow-through”: Influences on employees’ harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly*, v. 11, n. 4, pp. 651-671.
- U.S. Department of Justice. (March de 2023). *Evaluation of Corporate Compliance Programs*.
Fonte: www.Justice.gov: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>
- UK Ministry of Justice. (2011). *The Bribery Act 2010 - Guidance*. London: Secretary of State for Justice.
- VALENTINE, S., & FLEISCHMAN, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, v. 77, pp. 159-172.
- VAN ROOIJ, B. e. (2021). Do people know the law? Empirical evidence about legal knowledge and its implications for compliance. Em B. v. Rooij, & D. Sokol, *The Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 467-488). Cambridge: Cambridge University Press.
- VAN ROOIJ, B., & FINE, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences*, v. 8, p. 23.
- WARNER, C. H., FORTIN, M., & MELKONIAN, T. (2024). When are we more ethical? A review and categorization of the factors influencing dual-process ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, v. 189, n. 4, pp. 843-882.
- WEAVER, G. R. (2001). Ethics programs in global businesses: Culture's role in managing ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 30, pp. 3-15.
- WEBER, J., & WASIELESKI, D. M. (2013). Corporate ethics and compliance programs: A report, analysis and critique. *Journal of business ethics*, v. 112, pp. 609-626.
- ZHANG, Z., & JIA, X. (2023). No time for ethics: How and when time pressure leads to abusive supervisory behavior. *Journal of Business Ethics*, v. 188, n. 4, pp. 807-825.
- ZHU *et al.* (2023). Performance pressure and employee expediency: the role of moral decoupling. *Journal of Business Ethics*, v. 186, n. 2, pp. 465-478.