

## **COMPLIANCE E CULTURA ORGANIZACIONAL: ENTRE A BUROCRACIA E O ENGAJAMENTO ÉTICO**

## **COMPLIANCE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: BETWEEN BUREAUCRACY AND ETHICAL ENGAGEMENT**

## **CUMPLIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL: ENTRE LA BUROCRACIA Y EL COMPROMISO ÉTICO**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n8-014>

**Data de submissão:** 01/07/2025

**Data de publicação:** 01/08/2025

**Myke Oliveira Gomes**

Especialista

E-mail: mykegomes@gmail.com

### **RESUMO**

O presente artigo analisa o papel do compliance nas organizações contemporâneas, situando-o entre dois polos: a lógica da burocracia normativa e o engajamento ético genuíno. Argumenta-se que o compliance não deve ser tratado apenas como um conjunto de regras e controles, mas como parte integrante da cultura organizacional, capaz de fortalecer valores, integridade e responsabilidade social. A partir de uma abordagem teórica e qualitativa, o estudo propõe refletir sobre os desafios e as potencialidades da integração entre programas de conformidade e práticas éticas organizacionais, considerando a influência da liderança, da comunicação interna e da coerência institucional.

**Palavras-chave:** Compliance. Cultura Organizacional. Ética Empresarial. Integridade. Governança Corporativa.

### **ABSTRACT**

This article analyzes the role of compliance in contemporary organizations, positioning it between two poles: the logic of normative bureaucracy and genuine ethical engagement. It argues that compliance should not be treated merely as a set of rules and controls, but as an integral part of organizational culture, capable of strengthening values, integrity, and social responsibility. Using a theoretical and qualitative approach, the study reflects on the challenges and opportunities of integrating compliance programs with ethical organizational practices, considering the influence of leadership, internal communication, and institutional coherence.

**Keywords:** Compliance. Organizational Culture. Corporate Ethics. Integrity. Corporate Governance.

### **RESUMEN**

Este artículo analiza el papel del compliance en las organizaciones contemporáneas, situándolo entre dos polos: la lógica de la burocracia normativa y el compromiso ético genuino. Se argumenta que el compliance no debe tratarse solo como un conjunto de normas y controles, sino como parte integral de la cultura organizacional, capaz de fortalecer los valores, la integridad y la responsabilidad social. A través de un enfoque teórico y cualitativo, el estudio reflexiona sobre los desafíos y potencialidades de la integración entre programas de cumplimiento y prácticas éticas organizacionales, considerando la influencia del liderazgo, la comunicación interna y la coherencia institucional.

**Palabras clave:** Compliance. Cultura Organizacional. Ética Empresarial. Integridad. Gobernanza Corporativa.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conceito de compliance passou a ocupar lugar central nas estratégias de governança corporativa de organizações públicas e privadas. Impulsionado por escândalos de corrupção, exigências regulatórias e pressões sociais por maior transparência, o compliance foi institucionalizado como um conjunto de normas, procedimentos e controles voltados à conformidade legal e à integridade organizacional.

Contudo, a aplicação do compliance tem gerado debates sobre sua natureza e efetividade. Em muitas organizações, a conformidade é tratada como um conjunto de obrigações burocráticas, distantes da realidade cotidiana dos colaboradores e da cultura corporativa vigente. Nesses casos, há o risco de se instalar uma “ética de fachada”, onde o cumprimento formal das normas oculta práticas ambíguas ou incoerentes com os valores declarados.

Este artigo propõe analisar o compliance como fenômeno que transcende o normativo e se insere na construção cultural das organizações. A hipótese central é a de que programas de compliance mais eficazes são aqueles integrados à cultura organizacional, promovendo não apenas obediência, mas compromisso ético, coerência institucional e engajamento coletivo.

A metodologia utilizada é qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e análise crítica de estudos de caso. A estrutura do artigo percorre conceitos fundamentais de compliance, cultura e ética organizacional, analisa suas tensões e articulações práticas, apresenta experiências relevantes e propõe diretrizes para transformar o compliance de instrumento burocrático em ferramenta de transformação institucional.

## 2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

### 2.1 COMPLIANCE

**Conceito e evolução** O termo compliance, originário do verbo inglês "to comply", refere-se à conformidade com normas, leis, regulamentos e diretrizes. No contexto corporativo, passou a ser associado a programas estruturados que visam prevenir condutas ilícitas, mitigar riscos e promover um ambiente ético. A partir dos anos 1990, especialmente após escândalos financeiros e regulatórios, o compliance ganhou força em empresas multinacionais e, posteriormente, em instituições brasileiras.

No Brasil, sua disseminação foi impulsionada pela promulgação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), pela intensificação do controle público e pelo fortalecimento das instâncias de fiscalização. Desde então, empresas de diversos setores implementaram departamentos de compliance como forma de assegurar boas práticas, integridade e responsabilidade social.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DIMENSÕES E ELEMENTOS

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças, práticas e símbolos compartilhados pelos membros de uma organização. Ela molda o comportamento interno e orienta as decisões coletivas e individuais. De acordo com Edgar Schein, a cultura se manifesta em três níveis: artefatos visíveis (estrutura, linguagem, vestimenta), valores defendidos (princípios declarados) e pressupostos básicos (crenças inconscientes).

Compreender a cultura organizacional é essencial para avaliar a viabilidade e a eficácia dos programas de compliance. Em ambientes onde a cultura privilegia metas a qualquer custo, competitividade predatória ou relações hierárquicas rígidas, a simples imposição de regras dificilmente produzirá resultados consistentes. Já em culturas abertas, colaborativas e baseadas em confiança, o compliance tende a ser mais internalizado e eficaz.

## 2.3 ÉTICA E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

A ética empresarial refere-se aos princípios morais que orientam as decisões e condutas dentro da organização. Vai além da legalidade, envolvendo questões como justiça, transparência, equidade e respeito aos stakeholders. Uma cultura ética pressupõe não apenas o cumprimento das leis, mas o compromisso com valores que sustentem a reputação e a legitimidade institucional.

A responsabilidade corporativa amplia esse compromisso, inserindo a organização no contexto social e ambiental. Empresas éticas buscam alinhar seus interesses econômicos aos direitos humanos, à sustentabilidade e ao bem comum. Nesse cenário, o compliance ético aparece como um elo entre a governança formal e a cultura vivida, promovendo coerência entre discurso e prática.

## 3 ENTRE A NORMA E A PRÁTICA: A AMBIGUIDADE DO COMPLIANCE

A adoção de programas de compliance tornou-se uma exigência institucional cada vez mais comum em organizações públicas e privadas, especialmente em razão da intensificação de exigências regulatórias, da vigilância de stakeholders e do fortalecimento de políticas anticorrupção. Contudo, a forma como o compliance é implementado varia significativamente, e seu significado pode oscilar entre um sistema técnico de conformidade legal e um verdadeiro instrumento de transformação ética e cultural.

### 3.1 COMPLIANCE COMO FERRAMENTA BUROCRÁTICA

Em muitas instituições, a estrutura de compliance assume um viés marcadamente burocrático. São criados códigos de conduta extensos, canais de denúncia, treinamentos periódicos e auditorias

regulares. No entanto, essas ações nem sempre dialogam com o cotidiano da organização ou com a realidade dos trabalhadores. O cumprimento das regras é visto como obrigação formal, muitas vezes desvinculada de um compromisso ético real.

Essa abordagem tecnicista tende a gerar uma cultura do “checklist”, na qual o foco está no cumprimento de requisitos mínimos para satisfazer órgãos de controle ou manter uma imagem pública institucional. A padronização excessiva pode levar à desumanização dos processos e à sensação de distanciamento entre as normas e os valores compartilhados pelos colaboradores.

Além disso, a rigidez burocrática pode produzir efeitos colaterais indesejados, como o medo de errar, a ocultação de desvios e o enfraquecimento da confiança interna. Em vez de criar ambientes mais íntegros, o excesso de controle pode inibir a espontaneidade ética e favorecer a conformidade passiva.

### 3.2 A ÉTICA DE FACHADA E OS RISCOS DA INCOERÊNCIA

A crítica ao “compliance simbólico” ou à chamada *ética de fachada* aponta para um problema recorrente em muitas organizações: o descompasso entre os valores oficialmente proclamados e as práticas efetivamente adotadas. Empresas que divulgam códigos éticos, mas mantêm ambientes tóxicos, práticas discriminatórias ou toleram condutas antiéticas por parte da alta liderança, caem em descrédito interno e externo.

Esse tipo de incoerência compromete a legitimidade dos programas de compliance. Quando há uma ruptura entre discurso e prática, o compliance perde sua força pedagógica e deixa de ser uma referência ética, tornando-se mero ornamento institucional. A percepção de seletividade ou impunidade também mina o engajamento dos colaboradores, que passam a ver as normas como instrumentos de controle seletivo, e não como expressão de justiça.

Portanto, o verdadeiro desafio do compliance está em superar sua dimensão puramente normativa para se integrar de forma autêntica à cultura organizacional. Isso requer coerência entre os níveis hierárquicos, alinhamento entre discurso e comportamento e abertura ao diálogo sobre dilemas éticos reais enfrentados no cotidiano da organização.

## 4 ENGAJAMENTO ÉTICO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A efetividade de programas de compliance não reside apenas em sua existência formal, mas na maneira como são vivenciados e apropriados pelas pessoas que compõem a organização. O engajamento ético pressupõe não a imposição de regras, mas a internalização de valores, a coerência entre discurso e prática e a construção de relações baseadas na confiança e no respeito mútuo. A cultura

organizacional, nesse sentido, é o principal campo de disputa e consolidação de uma ética institucional viva e concreta.

#### 4.1 O PAPEL DA LIDERANÇA ÉTICA

A liderança exerce influência decisiva na formação e sustentação da cultura organizacional. Mais do que orientar pelo discurso, líderes são julgados por suas atitudes, decisões e coerência. Uma organização pode possuir códigos de ética bem elaborados, mas, se sua alta direção age de forma autoritária, omissa ou contraditória, os valores promovidos perdem credibilidade.

Líderes éticos inspiram pelo exemplo. Sua atuação traduz os princípios da organização em ações concretas e consistentes, contribuindo para a criação de um ambiente de confiança e transparência. Além disso, a liderança tem o papel de estimular a escuta ativa, a gestão dialógica e o acolhimento de divergências, criando um espaço seguro para que os colaboradores possam levantar dúvidas, relatar condutas inadequadas ou propor melhorias.

Em empresas que conseguem transformar compliance em cultura, é comum que a liderança esteja comprometida não apenas com resultados, mas com a integridade do processo. Isso reforça a percepção de justiça organizacional e amplia o sentimento de pertencimento.

#### 4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E EXEMPLO INSTITUCIONAL

A comunicação é o principal vetor de disseminação da cultura organizacional. Não basta que os valores estejam documentados em manuais ou expostos nas paredes: eles devem ser comunicados de forma clara, contínua, acessível e alinhada à prática cotidiana. A linguagem utilizada nos treinamentos, a frequência com que se abordam temas éticos e a forma como se tratam os conflitos éticos dizem muito sobre o verdadeiro comprometimento da organização.

Boas práticas de comunicação interna no contexto do compliance incluem campanhas educativas, compartilhamento de dilemas reais, escuta ativa das áreas operacionais e incentivo ao feedback. Além disso, é fundamental que a comunicação seja bidirecional e não apenas impositiva, abrindo espaço para dúvidas, reflexões e críticas construtivas.

Por sua vez, o exemplo institucional — isto é, o comportamento dos principais tomadores de decisão e sua transparência — serve como modelo simbólico e pedagógico. A coerência entre a política oficial e as ações práticas reforça o valor da ética como parte indissociável da identidade da organização.

#### 4.3 CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA E COERÊNCIA

A confiança é um ativo intangível fundamental para a efetividade do compliance. Organizações que operam sob a lógica do medo, da vigilância excessiva ou da punição severa tendem a gerar culturas defensivas, em que os colaboradores se protegem, omitem informações e evitam assumir riscos. Já ambientes pautados pela confiança institucional favorecem o engajamento, a responsabilização e a aprendizagem coletiva.

Construir confiança exige tempo, consistência e disposição para lidar com conflitos de forma ética. Isso inclui o tratamento justo e transparente de denúncias, a proteção a quem age com integridade e a responsabilização equitativa em caso de desvios. A percepção de justiça e imparcialidade é central para consolidar uma cultura organizacional engajada e ética.

A coerência entre aquilo que se espera, o que se promove e o que se tolera no dia a dia define os limites da cultura ética institucional. Programas de compliance eficazes, portanto, devem ser mais do que estruturas normativas: devem ser práticas vividas, sustentadas por relações de confiança, respeito e transparência em todos os níveis da organização.

### 5 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA DE INTEGRIDADE

A construção de uma cultura organizacional pautada pela integridade não ocorre de forma linear ou imediata. Ainda que o discurso ético esteja presente em documentos e treinamentos institucionais, diversos fatores podem comprometer sua consolidação prática. As barreiras à implementação de uma cultura de integridade envolvem aspectos estruturais, simbólicos, comportamentais e até mesmo históricos das organizações. Esta seção aborda os principais obstáculos e dilemas enfrentados nesse processo.

#### 5.1 BARREIRAS CULTURAIS E ESTRUTURAIS

Um dos principais entraves à efetivação do compliance como cultura é a existência de estruturas organizacionais rígidas, hierarquizadas e orientadas por lógicas autoritárias. Em ambientes nos quais o poder é centralizado e o diálogo institucional é escasso, a comunicação ética tende a ser limitada, e os colaboradores agem por medo ou conformismo, em vez de agirem por convicção.

Além disso, a cultura baseada exclusivamente em resultados, centrada em metas e indicadores numéricos, pode sufocar princípios éticos quando o desempenho econômico é tratado como valor absoluto. Nesses contextos, atitudes como omissão, conivência ou flexibilização indevida de normas acabam sendo toleradas ou até incentivadas, desde que associadas ao cumprimento de metas.

Outros obstáculos estruturais incluem a sobrecarga operacional dos profissionais de compliance, a escassez de recursos para ações preventivas, a ausência de canais de denúncia eficazes ou protegidos, e a resistência de setores estratégicos à supervisão ética.

## 5.2 RESISTÊNCIAS INTERNAS E NEUTRALIZAÇÃO SIMBÓLICA

Mesmo em organizações que adotam políticas de integridade, é comum encontrar resistências internas — algumas explícitas, outras veladas. Há quem veja o compliance como um instrumento de fiscalização ou punição, o que gera distanciamento e desconfiança. Também existem lideranças que, embora apoiem formalmente os programas, mantêm práticas contraditórias, minando sua efetividade.

Essas resistências muitas vezes se expressam por meio da neutralização simbólica, um processo pelo qual a ética institucional é deslegitimada por meio de discursos cínicos, ironias ou pela banalização de condutas inadequadas. Frases como “isso aqui sempre foi assim”, “todo mundo faz” ou “o importante é bater a meta” contribuem para a construção de uma narrativa que normaliza desvios e enfraquece a cultura ética.

Superar essas resistências exige um trabalho paciente de educação ética, valorização de boas práticas, reconhecimento de exemplos positivos e fortalecimento da identidade institucional.

## 5.3 MÉTRICAS E AVALIAÇÃO DE EFETIVIDADE

Outro desafio relevante é a dificuldade de medir o impacto de programas de integridade. Embora seja possível monitorar indicadores quantitativos, como o número de treinamentos, denúncias recebidas ou sanções aplicadas, esses dados nem sempre refletem mudanças culturais reais. O excesso de foco em métricas formais pode levar à ilusão de eficácia, quando, na prática, a adesão aos valores institucionais permanece superficial.

Avaliar a efetividade de uma cultura ética requer a combinação de métodos qualitativos e quantitativos, como entrevistas, observações, autoavaliações, auditorias culturais e análise de clima organizacional. O ideal é que a avaliação do compliance vá além da conformidade técnica e investigue o nível de apropriação ética pelos diversos públicos da organização.

Além disso, é essencial que os resultados da avaliação alimentem processos contínuos de aperfeiçoamento, com participação ativa dos colaboradores e disposição institucional para rever estratégias, linguagens e posturas.

## 6 ESTUDOS DE CASO E BOAS PRÁTICAS

A compreensão do compliance como parte da cultura organizacional exige mais do que formulações teóricas. A análise de experiências concretas permite observar como diferentes organizações têm enfrentado os desafios de integrar a ética ao cotidiano corporativo. Nesta seção, apresentam-se exemplos de empresas que desenvolveram estratégias bem-sucedidas para alinhar conformidade legal, valores institucionais e engajamento de colaboradores.

### 6.1 EXPERIÊNCIA DE EMPRESAS BRASILEIRAS

No cenário nacional, destacam-se empresas que passaram a tratar o compliance não apenas como mecanismo de defesa institucional, mas como pilar estratégico. Um exemplo é o da Petrobras, cuja agenda de integridade foi reformulada após a operação Lava Jato. O programa passou a abranger ações contínuas de transparência, reforço na governança, incentivo à denúncia segura e capacitação ética em todos os níveis da empresa. A estatal também fortaleceu sua ouvidoria e seu canal interno de integridade, tornando-os acessíveis e protegidos.

Outra experiência relevante é a do setor bancário, especialmente em instituições como Banco do Brasil e Itaú Unibanco. Essas empresas adotaram programas robustos de compliance e integraram seus códigos de ética às estratégias de negócios, com ênfase em gestão de riscos socioambientais e programas de educação ética. A atuação das áreas de integridade é acompanhada de auditorias internas e indicadores de percepção organizacional, o que favorece o aprimoramento constante da cultura.

Empresas de menor porte também vêm desenvolvendo iniciativas inovadoras. Startups e organizações do terceiro setor, por exemplo, têm criado políticas de conduta participativas, rodas de conversa sobre dilemas éticos e redes de apoio entre setores. Em muitos casos, a horizontalidade das relações favorece o engajamento e a adesão espontânea aos princípios institucionais.

### 6.2 MODELOS INTERNACIONAIS E BOAS PRÁTICAS GLOBAIS

No cenário internacional, destaca-se o modelo da empresa norte-americana Patagonia, conhecida por sua forte cultura de responsabilidade socioambiental. A empresa inclui em seus treinamentos discussões sobre dilemas éticos, encoraja o ativismo social de seus funcionários e adota políticas de transparência com relação a fornecedores, salários e práticas internas. O compliance é tratado como uma prática educativa contínua, e não como imposição burocrática.

Outro exemplo é o da empresa Unilever, que implementou um modelo de compliance conectado ao seu propósito corporativo. Com o programa "Compass", a empresa busca orientar decisões de negócio baseadas em valores, promovendo uma liderança ética que ultrapassa o mero

cumprimento normativo. Os relatórios de sustentabilidade e integridade da Unilever são amplamente divulgados e articulam metas de integridade com métricas ESG (ambientais, sociais e de governança).

Empresas como a Novo Nordisk e a Google também têm explorado a ideia de que a integridade organizacional depende da coerência entre discurso público, comportamento interno e políticas de desenvolvimento humano. Em comum, essas organizações apostam na transparência, na escuta ativa e na formação contínua de lideranças éticas.

## 7 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

Com base na análise dos conceitos, dos desafios e das experiências práticas relacionadas à implementação do compliance como parte integrante da cultura organizacional, esta seção apresenta diretrizes e recomendações voltadas à construção de ambientes corporativos mais íntegros, participativos e coerentes. O objetivo é propor ações concretas que ajudem organizações a superar a abordagem meramente normativa e burocrática do compliance, promovendo o engajamento ético e a confiança institucional.

### 7.1 TRANSFORMAR COMPLIANCE EM CULTURA VIVIDA

Para que o compliance deixe de ser uma estrutura formal e passe a ser efetivamente incorporado à cultura organizacional, é fundamental que ele se traduza em comportamentos cotidianos e seja percebido como parte da identidade institucional. Isso requer:

- Adoção de valores éticos compartilhados entre todos os níveis hierárquicos;
- Coerência entre discurso institucional e práticas gerenciais;
- Promoção do protagonismo ético dos colaboradores, por meio de canais de escuta, participação e reconhecimento.

O compliance precisa ser compreendido como um processo contínuo, e não como um conjunto fixo de normas. A cultura de integridade deve ser construída por meio de vivências, exemplos, reflexões e relacionamentos éticos.

### 7.2 FORTALECER A LIDERANÇA ÉTICA E PARTICIPATIVA

Líderes devem ser formados e responsabilizados como multiplicadores da cultura ética. Algumas ações recomendadas incluem:

- Formação contínua de lideranças em temas como ética, governança e mediação de conflitos;
- Criação de métricas qualitativas que avaliem a conduta ética, além de metas técnicas;

- Estabelecimento de pactos de conduta gerencial baseados na escuta, na inclusão e no exemplo.

A liderança ética não se restringe ao topo da hierarquia. Coordenadores, supervisores e representantes de áreas também devem atuar como referências morais e agentes de integridade.

### 7.3 DESENVOLVER ESTRATÉGIAS EDUCATIVAS E COMUNICATIVAS

A comunicação ética deve ser planejada como política organizacional permanente. Isso envolve:

- Utilizar linguagens acessíveis e adaptadas à realidade dos diferentes públicos internos;
- Criar campanhas de educação ética que estimulem a reflexão crítica e a empatia;
- Incorporar dilemas reais ao conteúdo de treinamentos, com espaço para debate e análise de contextos específicos.

Além disso, é necessário descentralizar a produção de conteúdos sobre ética e compliance, valorizando a participação dos próprios colaboradores nos processos educativos.

### 7.4 INTEGRAR POLÍTICAS DE COMPLIANCE ÀS DIMENSÕES ESG

A incorporação da agenda ESG (Environmental, Social and Governance) amplia o escopo do compliance, conectando ética interna à responsabilidade ambiental e à equidade social. Recomenda-se:

- Estabelecer metas integradas de compliance e sustentabilidade;
- Promover auditorias éticas que considerem impactos sociais e ambientais;
- Vincular a cultura de integridade à governança inclusiva e transparente.

Essa abordagem fortalece a reputação institucional e alinha a ética organizacional às expectativas da sociedade contemporânea.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste artigo evidencia que o compliance, para além de uma exigência normativa, deve ser compreendido como uma ferramenta estratégica voltada à construção de ambientes organizacionais íntegros, coerentes e éticos. A mera existência de políticas, códigos e controles, embora necessária, não garante por si só a internalização de valores e práticas que sustentem uma verdadeira cultura de integridade.

Ao explorar a tensão entre o compliance burocrático e o engajamento ético, foi possível demonstrar que programas excessivamente formais, desvinculados da realidade institucional, tendem a se tornar inócuos ou simbólicos. Por outro lado, experiências que apostam no exemplo da liderança, na coerência institucional e na comunicação dialógica têm alcançado maior adesão e legitimidade.

A cultura organizacional revela-se, portanto, o terreno decisivo para a efetividade do compliance. Em ambientes onde há confiança, reconhecimento e escuta ativa, os princípios éticos não apenas são respeitados, mas se tornam referenciais de conduta e identidade coletiva. Isso exige, contudo, enfrentamento de resistências, superação de estruturas hierárquicas opressivas e revisão constante das práticas cotidianas.

O artigo conclui que a reconfiguração do compliance como instrumento pedagógico e cultural é um dos principais caminhos para fortalecer a integridade organizacional. Recomenda-se que empresas e instituições invistam em lideranças éticas, estratégias de comunicação participativa, formação crítica dos colaboradores e integração com a agenda ESG.

Dessa forma, o compliance deixa de ser uma imposição externa para se tornar um compromisso interno, não apenas com a legalidade, mas com a justiça, a dignidade humana e a responsabilidade social.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Leonardo; BUENO, Wagner. Compliance: fundamentos e prática. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

BISPO, Marcelo. Ética nas organizações: uma abordagem crítica. Curitiba: Appris, 2022.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

FISCHER, Rosa Maria; FARIA, Ana Rachel. Cultura e gestão: desafios para a prática organizacional. São Paulo: Atlas, 2018.

FREITAS, Maria Sylvia Zanella de; JACOMINO, Marta. Governança, ética e compliance nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

LÜCKMANN, Luciana. Compliance e cultura organizacional: uma análise das relações e influências mútuas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 55, n. 1, p. 1–20, jan./fev. 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/82824>. Acesso em: ago. 2025.

MARQUES, José Roberto. Compliance e liderança ética: como transformar valores em resultados sustentáveis. São Paulo: Gente, 2020.

MENDONÇA, Sandro Cabral et al. Integridade, ética e governança: desafios para o setor público e privado. Brasília: ENAP, 2022.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SCHNEIDER, Andrea. Compliance e comportamento organizacional: uma abordagem além das regras. Belo Horizonte: D'Plácido, 2022.

UNILEVER. Relatório de Sustentabilidade e Ética 2023. Disponível em: <https://www.unilever.com>. Acesso em: ago. 2025.

VARGAS, Lucas G. Compliance na prática: estratégias para fortalecer a integridade empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2021.