



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Lauren Dal Bem Venturini

**Qualidade do Canal Interno de Denúncia e Desempenho ESG: Efeito Moderador do
Incentivo à Denúncia Interna**

Florianópolis

2025

Lauren Dal Bem Venturini

**Qualidade do Canal Interno de Denúncia e Desempenho ESG: Efeito Moderador do
Incentivo à Denúncia Interna**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do título de Doutora em
Contabilidade.

Orientador: Prof. José Alonso Borba, Dr.

Florianópolis

2025

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Venturini, Lauren Dal Bem
Qualidade do Canal Interno de Denúncia e Desempenho ESG:
Efeito Moderador do Incentivo à Denúncia Interna / Lauren Dal
Bem Venturini; orientador, José Alonso Borba, 2025.
91 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Canal Interno de Denúncia. 3.
Incentivo à Denúncia Interna. 4. ESG. I. Borba, José
Alonso. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Lauren Dal Bem Venturini

**Qualidade do Canal Interno de Denúncia e Desempenho ESG: Efeito Moderador do
Incentivo à Denúncia Interna**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Prof. José Elias Feres de Almeida, Dr.
The University of Texas Rio Grande Valley

Prof. Lucas Martins Dias Maragno, Dr.
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Profa. Denize Demarche Minatti Ferreira, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Suliani Rover, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Doutora em Contabilidade.

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Coordenador do Programa

Prof. José Alonso Borba, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2025.

Este trabalho é dedicado à minha maior riqueza, minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde, pela força, pela fé e por me guiar em cada etapa da minha vida, iluminando meu caminho. Gratidão!

À minha família, meu alicerce constante. Aos meus pais, Adair (*in memoriam*) e Inês, por todo amor, apoio e incentivo incondicional, por me ensinarem o valor do conhecimento e da dedicação, por incentivarem eu e minhas irmãs, desde crianças, a estudarmos. Amo vocês!

Às minhas irmãs, Aline e Larissa, pela cumplicidade, pelo carinho, pelo incentivo e por nunca soltarem a minha mão nessa caminhada acadêmica e em outras tantas etapas da minha vida. Amo vocês!

Ao meu namorado, Felipe, pelo companheirismo, paciência e incentivo nos momentos de cansaço e incerteza. Sua presença tornou essa jornada mais leve e significativa. Amo você!

Aos meus amigos e familiares de Ivorá/RS, Santa Maria/RS e Porto Alegre/RS, que, de perto ou de longe, me acompanharam e me deram forças para continuar, sempre com palavras de motivação e entenderam a minha ausência, o que fez toda a diferença.

As amigas Josi (Josiane Piva Testolin da Silva), Fê (Fernanda dos Santos Jorge) e Gwen (Gwendole Ramos Duarte), que, desde o mestrado, são sinônimos de parceria, motivação e de muitas trocas acadêmicas, pessoais, profissionais e de vida.

A minha orientadora do mestrado e amiga, Márcia Bianchi, que sempre esteve comigo e me incentivou e proporcionou tantos aprendizados acadêmicos e de vida.

Aos meus colegas de trabalho e amigos do TRF4 pelo apoio ao longo desse percurso.

Aos meus colegas do Doutorado, em especial, Vanessa Noguez Machado, que esteve comigo desde o mestrado, Kátia Dalcero, Vanessa De Menezes Silva, Sara Meurer, Cristiane Aparecida da Silva e Denize Cavichioli, pelo compartilhamento de conhecimento, pelas trocas de experiências, permitindo que essa caminhada fosse mais leve e repleta de histórias.

Ao meu orientador, professor Alonso, por sua orientação atenta, paciência e incentivo constante. Seu compromisso, ensinamentos e contribuições foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e para meu crescimento acadêmico e profissional.

Ao grupo de pesquisa FRAME – *Financial Reporting, Accounting, Management, and Environmental Studies*, em especial ao João Paulo Machado Ribeiro, à Elizangela Lourdes de Castro e à Patrícia Pain, pela acolhida, pelos debates enriquecedores e por toda a contribuição ao desenvolvimento deste estudo, o que também fortaleceu meu crescimento acadêmico e profissional. Vocês foram importantes nessa caminhada e são inspiração para mim!

Agradeço também ao Jonatas Dutra Sallaberry por todo apoio, experiências e conhecimento compartilhados ao longo da jornada do Doutorado.

À banca examinadora, professores Denize Demarche Minatti Ferreira, José Elias Feres de Almeida, Lucas Martins Dias Maragno e Suliani Rover, por aceitarem o convite, por dedicarem seu tempo e conhecimento para contribuir com esta pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação da UFSC, por proporcionar o ambiente e os recursos necessários para o desenvolvimento desta tese, além de todo suporte ao longo da jornada acadêmica. Tenho gratidão aos professores do Programa pelos ensinamentos compartilhados.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa conquista, meu sincero e profundo agradecimento.

“Cultivate the habit of being grateful for every good thing that comes to you, and to give thanks continuously. And because all things have contributed to your advancement, you should include all things in your gratitude.”

(Ralph Waldo Emerson)

RESUMO

As organizações têm integrado questões sociais, ambientais e de governança (*Environmental, Social and Governance* – ESG) às suas operações, para promover o desenvolvimento sustentável e atender às expectativas de seus *stakeholders*. No entanto, a expansão global intensifica os riscos de práticas corporativas inadequadas ou ilegais. Nesse contexto, mecanismos de *compliance*, como os canais internos de denúncia, desempenham um papel fundamental, ao permitirem que, sobretudo, os funcionários relatem problemas, possibilitando sua resolução antes que se tornem públicos e prejudiquem a reputação organizacional. Contudo, a confiança dos *stakeholders* não é garantida somente pela existência de canais: sua qualidade e incentivo ao uso são fatores importantes. À luz da Teoria dos Stakeholders, esta tese tem como objetivo analisar o efeito do incentivo à denúncia interna na relação entre a qualidade dos canais internos de denúncia e o desempenho ESG das companhias listadas no mercado de capitais brasileiro. Para isso, utilizou-se a análise de conteúdo, com categorias previamente definidas, para mensurar a variável independente (qualidade do canal interno de denúncia) e a moderadora (incentivo à denúncia interna). O desempenho ESG, variável dependente, é obtido na base de dados da LSEG Eikon[®]. A relação entre essas variáveis é testada por meio de regressão linear por mínimos quadrados ordinários (OLS) com dados *cross-section*, acompanhada de variáveis de controle. Com base em uma amostra de 76 empresas, a análise da qualidade dos canais internos de denúncia evidencia que, embora a maioria deles apresente uma qualidade média de 24 pontos em uma escala de até 36, eles incentivam o reporte de irregularidades, mas não adotam medidas eficazes para garantir a confiança nos mesmos, sugerindo que algumas empresas possam usá-los apenas para aliviar pressões externas. Além disso, apenas 14,47% das companhias da amostra incentivam a denúncia interna, enquanto as demais a tratam como um dever em seus códigos de ética. Por fim, os resultados demonstram que empresas com canais internos de denúncia de qualidade, combinados ao incentivo ao seu uso, de maior porte e com maiores índices de políticas anticorrupção e suborno, apresentam maior desempenho ESG, atendendo, assim, às expectativas dos *stakeholders*. Isso reforça o argumento da Teoria dos Stakeholders, segundo o qual práticas corporativas sustentáveis e éticas alinham as estratégias de longo prazo às prioridades ambientais, sociais e de governança. Assim, esta pesquisa contribui para as evidências de que práticas robustas de *compliance*, canais internos de denúncia de qualidade e o incentivo ao seu uso ajudam a mitigar riscos de condutas inadequadas e favorecem o desempenho ESG. Dessa forma, um ambiente organizacional que apoia o denunciante fortalece o alinhamento entre a gestão corporativa e os interesses dos *stakeholders*.

Palavras-chave: Canal Interno de Denúncia. Incentivo à Denúncia Interna. ESG.

ABSTRACT

Organizations have increasingly integrated Environmental, Social, and Governance (ESG) issues into their operations to promote sustainable development and meet stakeholder expectations. However, global expansion intensifies the risk of inappropriate or illegal corporate practices. In this context, compliance mechanisms such as internal whistleblowing channels play a key role by enabling employees, in particular, to report problems, allowing for their resolution before becoming public and damaging the organization's reputation. Nevertheless, stakeholder trust is not guaranteed solely by the existence of such channels: their quality and the encouragement of their use are critical factors. Grounded in Stakeholder Theory, this thesis aims to analyze the effect of the incentive to internal whistleblowing on the relationship between the quality of internal whistleblowing channels and the ESG performance of companies listed in the Brazilian capital market. To this end, content analysis with predefined categories was used to measure the independent Variable (quality of the internal whistleblowing channel) and the moderator (incentive to internal whistleblowing). The dependent variable, ESG performance, was obtained from the LSEG Eikon® database. The relationship among these variables was tested using Ordinary Least Squares (OLS) linear regression with cross-sectional data, including control variables. Based on a sample of 76 companies, the analysis shows that although most whistleblowing channels exhibit an average quality score of 24 on a 36 point scale and encourage the reporting of misconduct, they often lack effective measures to ensure trust, suggesting that some companies may use these mechanisms merely to relieve external pressures. Additionally, only 14.47% of the sampled companies actively encourage internal whistleblowing, whereas the remainder frames it merely as a duty in their codes of ethics. Finally, the results indicate that firms with high-quality internal whistleblowing channels, combined with active encouragement of their use, larger firm size, and higher levels of anti-corruption and anti-bribery policies, demonstrate superior ESG performance, thus meeting stakeholder expectations. These findings support the premise of Stakeholder Theory that ethical and sustainable corporate practices align long-term strategic goals with environmental, social, and governance priorities. This research contributes to the evidence that robust compliance practices, high-quality internal reporting mechanisms, and the encouragement of use help mitigate misconduct risks and enhance ESG performance. Consequently, an organizational environment that supports whistleblowers strengthens the alignment between corporate management and stakeholder interests.

Keywords: Internal Whistleblowing Channel. Incentive for Internal Reporting. ESG.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da pesquisa	20
Figura 2 – Pontuação por companhia e dimensão da qualidade do canal interno de denúncia	49
Figura 3 – QCDScore X Desempenho ESG nas empresas com incentivo à denúncia interna.	60
Figura 4 – Denominações dos canais internos de denúncia da amostra	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – <i>Checklist</i> para mensurar a qualidade dos canais internos de denúncia.....	39
Tabela 2 – Natureza das denúncias.....	43
Tabela 3 – Variáveis de controle	44
Tabela 4 – Pontuação média da qualidade dos canais internos de denúncia por setor.....	48
Tabela 5 – Estatística descritiva	55
Tabela 6 – Matriz de correlação <i>de Spearman</i>	57
Tabela 7 – Qualidade do canal interno de denúncias, incentivo à denúncia e ESG.....	58
Tabela 8 – Efeito moderador do incentivo à denúncia no ESG – análise adicional.....	63
Tabela 9 – Especificidades da amostra para cada item de qualidade do canal interno	85
Tabela 10 – Natureza das denúncias previstas nos canais internos	88
Tabela 11 – Qualidade dos canais internos de denúncia em relação tamanho da companhia..	91
Tabela 12– Qualidade dos canais internos de denúncia quanto ao nível de governança da B3	91
Tabela 13 – <i>Ranking</i> das denúncias por setor econômico	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
NECC	Núcleo de Estudos em Contabilidade e Controladoria
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
OLS	Mínimos Quadrados Ordinários
ONU	Organização das Nações Unidas
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
WEF	World Economic Forum

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1	CONTEXTO ESG NA PERSPECTIVA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS	25
2.2	QUALIDADE DOS CANAIS INTERNOS DE DENÚNCIA E DESEMPENHO ESG	27
2.3	INCENTIVO À DENÚNCIA INTERNA E DESEMPENHO ESG	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	EPISTEMOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2	AMOSTRA E COLETA DE DADOS	36
3.3	VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	37
3.3.1	Variável Dependente	37
3.3.2	Variável Independente de Interesse.....	37
3.3.3	Variável Moderadora.....	43
3.3.4	Variáveis Independentes de Controle.....	44
3.4	MODELO ECONOMETRICO	46
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1	QUALIDADE DOS CANAIS INTERNOS DE DENÚNCIA.....	48
4.2	QUALIDADE DO CANAL INTERNO DE DENÚNCIA E DESEMPENHO ESG	54
4.3	ANÁLISE ADICIONAL.....	62
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	65
	REFERÊNCIAS	69
	APÊNDICE A – Companhias Analisadas	81
	APÊNDICE B – Outros Aspectos da Qualidade dos Canais Internos de Denúncia.....	83

1 INTRODUÇÃO

Organizações internacionais, como o Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum* – WEF) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), destacam a relevância dos conselhos de administração para gerenciar riscos e identificar oportunidades sobre ESG (*Environmental, Social and Governance*) (Herren Lee, 2022). Entre essas questões essenciais para o sucesso e o desenvolvimento sustentável das empresas, incluem-se mudanças climáticas, injustiça social e desigualdades econômicas (Annesi et al., 2024; Del Gesso & Lodhi, 2024; Herren Lee, 2022; Kurznack et al., 2021).

A adoção de um modelo integrado de governança, que priorize investidores e demais *stakeholders*, também é defendida pela literatura como um meio de alinhar as estratégias a longo prazo com as prioridades ESG (Park & Jang, 2021). Isso promove uma gestão equilibrada das dimensões econômica, social, ambiental e de governança, fortalecendo a resiliência organizacional diante de crises futuras (Annesi et al., 2024; Kurznack et al., 2021).

Diretrizes ESG são valorizadas por sua contribuição para a transparência e a confiabilidade, auxiliando as organizações a atenderem às expectativas dos *stakeholders* e a proteger sua reputação corporativa (Mohamad Ariff et al., 2024). Estas diretrizes abrangem políticas que buscam promover a preservação ambiental, o respeito aos direitos humanos, a diversidade e a inclusão, além de aprimorar a governança corporativa (Del Gesso & Lodhi, 2024), exigindo o cumprimento de leis e normas que abrangem essas áreas.

Mesmo com a implementação de políticas de riscos, é desafiador garantir que a organização está cumprindo seus objetivos e regulamentações de maneira adequada (Nwoke, 2019; Ufua et al., 2024), como, por exemplo, se os gestores estão agindo de forma ética e sem desviar recursos (Nwoke, 2019). A falta de vigilância sobre as más condutas pode resultar em sérias consequências, incluindo a demissão de funcionários, a perda de investimentos por parte dos acionistas e a redução da arrecadação fiscal pelos governos, o que, por sua vez, afeta os benefícios sociais destinados às comunidades locais (Bishop-Monroe et al., 2021).

As condutas inadequadas comprometem o sucesso e a sustentabilidade das empresas por serem incompatíveis com os princípios do desenvolvimento sustentável, devendo ser identificadas e corrigidas por meio de mecanismos de supervisão (Issa & Alleyne, 2018; Rahat & Nguyen, 2024). O *compliance*, nesse contexto, abrange políticas e procedimentos voltados para assegurar a conformidade legal e a integridade nas operações, monitorar

comportamentos impróprios e prevenir escândalos que possam gerar prejuízos financeiros e reputacionais (Doyle, 2007). De forma ampla, visando mitigar riscos e explorar oportunidades de crescimento, o *compliance* também inclui boas práticas de negócios, padrões de sustentabilidade, diretrizes operacionais e regras autodefinidas (Doyle et al., 2014).

Um dos mecanismos de *compliance* utilizados pelas empresas para monitorar condutas inadequadas é implantar canais internos de denúncia sólidos, viáveis e eficazes (Nwoke, 2019). A denúncia envolve a decisão de um funcionário, atual ou ex-funcionário, de adotar uma ação formal ao identificar práticas ilegais, imorais e/ou ilegítimas cometidas por colegas, supervisores e/ou subordinados no ambiente de trabalho (Near & Miceli, 1985). Essa ação inclui reportar condutas a pessoas ou organizações com autoridade para tomar medidas corretivas (Al-Haidar, 2018; Bishop-Monroe et al., 2021).

Os denunciadores internos desempenham papel relevante no monitoramento e controle dos custos de agência, sendo ainda mais necessários quando as corporações operam em múltiplos países e cruzam fronteiras geográficas e culturais (Nwoke, 2019). A ausência de canais internos de denúncia aumenta a probabilidade de denúncias externas (Khemakhem et al., 2023), podendo resultar em escândalos corporativos, dependendo da gravidade da irregularidade (Nurhidayat & Kusumasari, 2019). A maior visibilidade externa de denúncias sobre uma empresa pode levar a percepções de baixa responsabilidade social corporativa entre os *stakeholders* (Near & Miceli, 2016).

Canais internos de denúncia que permitem denunciar fraudes, assédio, corrupção, crimes ambientais e atividades ilegais ou ilegítimas, especialmente por parte dos colaboradores, contribuem para a autorregulação corporativa (Rupley et al., 2012; Villiers & Van Staden, 2011). Por conseguinte, as empresas que buscam receber os mais diversos tipos de denúncia promovem uma governança corporativa eficaz e protegem a sustentabilidade organizacional, ajudando a construir confiança entre os *stakeholders* (Niazi et al., 2020).

Um canal interno de denúncia estruturado adequadamente possibilita melhor o relacionamento das organizações com os *stakeholders* (Ufua et al., 2024). Ele proporciona que funcionários e os outros *stakeholders* realizem uma denúncia (Bishop-Monroe et al., 2021; Dworkin & Callahan, 1991; Seeler et al., 2019), além de assegurar confidencialidade e proteção contra retaliações (Bishop-Monroe et al., 2021; Hayes et al., 2021), criando um ambiente seguro e ético para reporte dos problemas sem medo.

Assim, para garantir que as mais diversas denúncias sejam recebidas, investigadas e tratadas de maneira justa e transparente, o nível de divulgação da política de denúncia é um

indicativo de sua qualidade (Seeler et al., 2019). Antes de decidir denunciar, é razoável supor que os potenciais denunciadores (*stakeholders*), que podem estar espalhados por todo o ecossistema empresarial, utilizarão as informações publicamente disponíveis para verificar a modalidade, a qualidade e a confiabilidade dos mecanismos de denúncia (Lee & Fargher, 2013). Portanto, para avaliar a qualidade das políticas de denúncias, é necessária uma métrica que converta, por meio de critérios metodológicos, os princípios da transparência em critérios objetivos, refletindo uma representação aproximada da realidade (Verschuuren, 2021).

Entretanto, o sucesso de um canal interno de denúncia não depende apenas de sua estrutura técnica; o incentivo da organização ao encorajamento à denúncia interna também é considerado um fator essencial (Geng & Fleming, 2021; Novaro et al., 2024; Peltier-Rivest, 2018). O ambiente institucional exerce influência primária na decisão de um colaborador de relatar ou não irregularidades (Cheng et al., 2019; Nurhidayat & Kusumasari, 2019). Às vezes, não há leis ou atos significativos para denúncias (Nwoke, 2019). Dessa forma, o apoio da gerência ao processo de denúncia deve existir simultaneamente à proteção estatutária (Horiguchi et al., 2024). Uma linguagem que incentive a denúncia e explique a importância, em vez de impor responsabilidades, pode ser mais motivadora para os funcionários (Hassink et al., 2007; Kaptein & Schwartz, 2008; Novaro et al., 2024; Peltier-Rivest, 2018).

O incentivo da organização à denúncia interna de forma clara e ativa demonstra compromisso com a ética, reforça a cultura de responsabilidade e de integridade e cria ambiente propício para que os denunciadores se sintam seguros, motivados e sem medo de retaliação (Peltier-Rivest, 2018). Isso se alinha com os princípios de governança e de ética promovidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) (Issa & Alleyne, 2018; ONU, 2015).

As informações sobre o processo de denúncia, comumente presentes nos códigos de ética, são fundamentais para funcionários que podem se encontrar em posição de agir como denunciadores (Singh, 2011). Um código de ética que enfatiza a importância da denúncia e apresenta os procedimentos para realizá-la encoraja os potenciais denunciadores (Brink et al., 2021). Como a denúncia é historicamente associada aos riscos e à ameaça de retaliação, códigos de ética de “alta qualidade” precisam conter diretrizes formais e robustas que apoiem e protejam os denunciadores (Garegnani et al., 2015). Porém, apesar do uso generalizado para comunicar questões éticas aos funcionários, a eficácia dos códigos de ética em fomentar comportamentos desejados é frequentemente questionada (Kaptein & Schwartz, 2008).

A existência de um canal interno de denúncia de qualidade oferece diversas vantagens à organização. Ele permite o acesso a informações confidenciais, facilita a detecção precoce de atos ilegais e possibilita a resolução de problemas antes de serem reportados externamente (Cummins et al., 2021). Certamente, a denúncia pode criar instabilidade para uma organização no curto prazo, mas também pode ajudar a reduzir os custos organizacionais no longo prazo (Miceli & Near, 1985, 1988). Quando não tratada, a denúncia pode ser crítica para a prosperidade de uma organização ou sua própria sobrevivência (Anvari et al., 2019).

A denúncia de irregularidades protege a organização contra processos civis e criminais, evitando o pagamento de taxas legais e multas substanciais, além de preservar a sua reputação (Stubben & Welch, 2020). Esses benefícios podem ser ampliados quando há incentivo à denúncia interna, pois esse incentivo pressupõe a condução de investigação das denúncias de forma independente da gestão (Mohamad Ariff et al., 2024). O tratamento das denúncias sinaliza comprometimento da gestão em promover melhorias na governança e reforçar a integridade corporativa (Hennequin, 2020; Verschuuren, 2021).

O esforço de implementar canais internos de denúncia de qualidade, aliado ao incentivo ao seu uso, tende a alinhar a empresa às expectativas dos *stakeholders*. Isso é possível, pois os canais internos de denúncia de qualidade atuam como mecanismos que mitigam riscos no mercado de capitais (Yulan et al., 2024) e o incentivo ao uso possibilita revelar e resolver informações sobre problemas de agência (Bowen et al., 2010; Hennequin, 2020). Dessa forma, é possível que o incentivo ao uso de canais internos de denúncia de qualidade contribua para a supervisão da gestão interna e ao fortalecimento da relação entre a gestão corporativa e a confiança dos *stakeholders*, promovendo alinhamento com o ESG.

Empresas classificadas em índices ESG indicam equilíbrio na gestão de lucros e na mitigação de riscos (Revelli & Viviani, 2015; Jasni et al., 2020). Sinalizam também comprometimento com a tomada de decisões éticas e com um ambiente de controle interno mais forte (Moffitt et al., 2024). Porém, tais empresas ainda enfrentam riscos significativos de *compliance*, especialmente as de economias em desenvolvimento (Sam-Eleyi & Peace, 2023; Ufua et al., 2024). Falhas em práticas ESG acarretam custos elevados que comprometem a sustentabilidade de todo o negócio (Cummins et al., 2021; Sam-Eleyi & Peace, 2023).

Os impactos desses riscos vão além da esfera legal, multas altas e processos judiciais, incluem perdas comerciais, como redução da capitalização de mercado, restrições no acesso ao capital, danos à marca, dificuldades no recrutamento e potencial interrupção operacional (Cummins et al., 2021). Assim, a mitigação de riscos é essencial para viabilizar um negócio

sustentável, maximizar resultados financeiros, alinhar as atividades organizacionais às expectativas dos *stakeholders*, fortalecer a confiança no mercado e impulsionar a estabilidade a longo prazo (Chen et al., 2024; Del Gesso & Lodhi, 2024; Rahat & Nguyen, 2024).

A Teoria dos Stakeholders sustenta que as empresas devem atender às demandas de diversos públicos, como empregados, clientes, fornecedores, governos e comunidades, ampliando seu foco para além dos acionistas e incorporando valores éticos e socioambientais nas decisões corporativas (Freeman, 1984). Essa abordagem permite alinhar objetivos relacionados ao ESG, às práticas gerenciais, promovendo estratégias que gerem valor para a organização e seus públicos de interesse (Del Gesso & Lodhi, 2024; Jasni et al., 2019).

Ao oferecer um meio para que essas partes manifestem, com segurança, preocupações relacionadas a condutas inadequadas, a empresa promove um ambiente ético e responsável que fomenta a transparência e a confiança dos *stakeholders* (Ufua et al., 2024). Já uma cultura organizacional que incentiva o uso desses canais ajuda a mitigar riscos legais, financeiros e operacionais e a preservar o compromisso com o valor coletivo (Del Gesso & Lodhi, 2024). Dessa forma, a existência e o incentivo ao uso de canais internos de denúncia de qualidade, quando integrados à cultura e à governança da empresa, refletem os princípios da Teoria dos Stakeholders, ao mesmo tempo, em que apoiam o cumprimento dos objetivos ESG.

Diferentes estudos empíricos têm explorado aspectos-chave relacionados ao fortalecimento de sistemas de denúncia em diferentes contextos. Agnihotri e Bhattacharya (2015) realizaram um estudo similar na Índia, enquanto Nurhidayat e Kusumasari (2018) mapearam esses aspectos na Indonésia. Verschuuren (2021) investigou a qualidade das políticas de denúncia em organizações desportivas internacionais. No Brasil, as pesquisas têm se concentrado na implementação e eficácia dos canais de denúncia, focando em fraudes contábeis, *compliance* e governança, sem, no entanto, aprofundar a discussão sobre a qualidade dessas políticas (Maragno & Borba, 2023; Oliveira Ávila & Tinen, 2022; Silva & Sousa, 2017; Silva et al., 2020; Silva et al., 2024; Sousa et al., 2024).

Estudos sobre a eficácia de códigos de ética quanto às denúncias indicam que muitos deles não são formulados de maneira a incentivar adequadamente os funcionários a denunciarem (Bulgarella, 2019a; Bulgarella, 2019b; Farrell & Cobbin, 2000; Gaumnitz & Lere, 2002; Hassink et al., 2007; Kaptein, 2004). Isso reflete uma falha em estruturar um ambiente que encoraje a denúncia (Clark & Skousen, 2023). Além disso, Brink et al. (2021)

destacam que o incentivo à denúncia, um fator que influencia tanto a eficácia das denúncias internas quanto a redução das denúncias externas, ainda é pouco explorado na literatura.

Apesar do número de estudos sobre os impactos da denúncia interna nas atividades financeiras e no desempenho econômico das empresas ter aumentado (Yulan et al., 2024), poucos se dedicaram a investigar a relação entre a denúncia interna e os temas ESG (Branco & Matos, 2016; Hoi & Lin, 2012; Rodriguez et al., 2006). Lin et al. (2023) avaliaram a presença de um sistema interno de denúncias no desempenho social das empresas (o 'S' do ESG) e Yulan et al. (2024) analisaram como esses sistemas influenciam a redução da emissão de poluentes, na dimensão ambiental do ESG. Contudo, a literatura ainda carece de estudos que explorem a conexão entre canais de denúncia interna e as demais dimensões do ESG. Focar em uma única dimensão pode ser problemático, pois as questões ESG são cada vez mais vistas como interconectadas (Galbreath, 2013). Outros aspectos da governança analisados são: ambiente de controle interno e desempenho ESG (Moffitt et al., 2024) e os compromissos anticorrupção no desempenho da gestão ambiental (Sarhan & Gerged, 2023).

Assim, esta tese responde à seguinte pergunta: *Qual é o efeito do incentivo à denúncia interna na relação entre a qualidade dos canais internos de denúncia e o desempenho ESG das companhias listadas no mercado de capitais brasileiro?* Portanto, o objetivo é analisar o efeito do incentivo à denúncia interna na relação entre a qualidade dos canais internos de denúncia e o desempenho ESG das companhias listadas no mercado de capitais brasileiro. Como objetivos específicos, busca-se: i) verificar a qualidade dos canais internos de denúncias; ii) explorar a relação entre a qualidade dos canais internos de denúncias e o desempenho ESG; e iii) analisar o efeito do incentivo à denúncia interna no desempenho ESG. A Figura 1 apresenta o modelo teórico da tese.

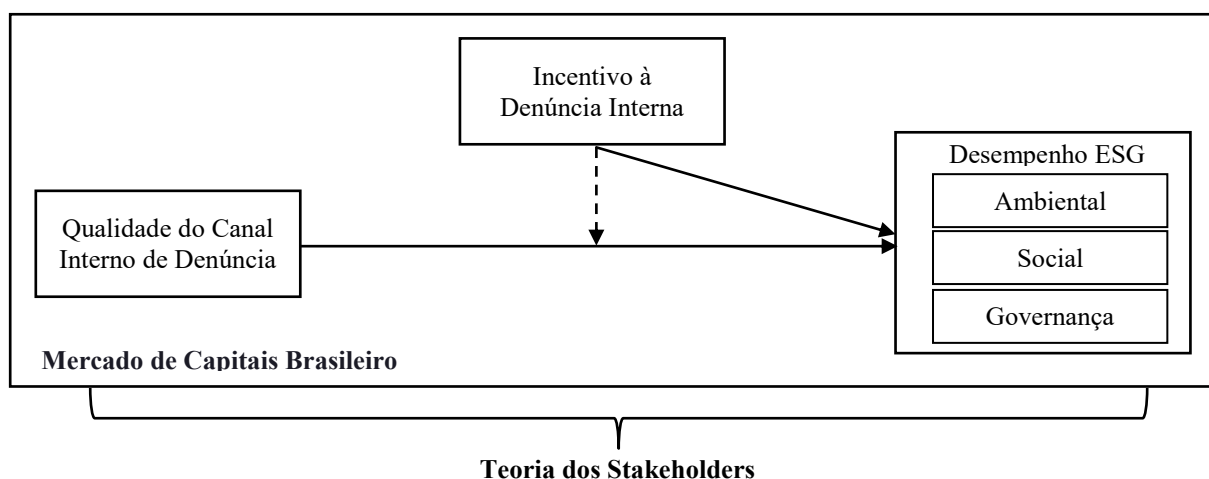


Figura 1 – Desenho da pesquisa

Alguns aspectos fazem com que o cenário brasileiro seja um caso de análise, uma vez que, embora a legislação anticorrupção de 2013 (Lei 12.846) não exija a implementação obrigatória de canais internos de denúncia, ela incentiva as empresas a adotarem essa prática (Maragno & Borba, 2023). Por outro lado, a Lei 14.457/2022, que aborda temas como diversidade, assédio e respeito no ambiente de trabalho, tornou obrigatória o desenvolvimento de canais de denúncia, a oferta de treinamentos e a adoção de códigos de conduta para empresas com Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

Mesmo diante da ausência de uma exigência legal generalizada, organizações no Brasil têm adotado práticas voluntárias de governança, principalmente para se legitimarem perante os acionistas. Um exemplo disso é a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) em 2005, uma iniciativa liderada pelo setor privado para reconhecer empresas com alto desempenho em sustentabilidade corporativa (Singhania & Saini, 2021).

Além da governança, há evidências de que as empresas brasileiras também têm se mostrado sensíveis a aspectos ambientais e sociais, adotando políticas ESG mais amplas, envolvendo, por exemplo, compromissos com redução de impactos ambientais e programas de inclusão social (Miralles-Quirós et al., 2018). Também os autores destacam que estudar a responsabilidade corporativa no Brasil é relevante por possuir a maior floresta tropical e a mais rica biodiversidade do mundo e uma população de mais de 200 milhões de habitantes.

No entanto, a ausência de imposições legais claras quanto à estrutura e a qualidade dos canais de denúncia pode dificultar a adoção de práticas mais eficazes, ressaltando a necessidade de investigar a robustez desses mecanismos nas organizações. Isso é ainda mais relevante no contexto das empresas listadas em bolsa, que estão sob constante pressão por desempenho financeiro e por atenderem às expectativas de responsabilidade social corporativa (Lee & Fargher, 2013). Além disso, a crescente preocupação com o *compliance* no Brasil está relacionada à necessidade de reduzir riscos legais, sociais e ambientais que comprometam a reputação e o valor de mercado das organizações (Silva et al., 2020).

A investigação empírica e sistemática sobre a eficácia dos sistemas de denúncia deve ocorrer sempre que o acesso aos dados permitir, mesmo existindo suposição subjacente de que a legislação seria o método eficaz (Lee & Fargher, 2013). Assim, avaliar a qualidade dos canais internos de denúncia é relevante por vários motivos. Primeiro, o conteúdo das políticas de denúncias tem efeito direto na sua eficácia (Lewis, 2002) e no fortalecimento da denúncia como um dispositivo de monitoramento (Friedrich & Quick, 2024), pois a priorização da

denúncia interna, muitas vezes resulta em resoluções mais eficazes e eficientes das irregularidades (Dworkin & Callahan, 1991; Friedrich & Quick, 2024; Rubinstein, 2007).

Segundo, as políticas de denúncias são relevantes porque contribuem para a prevenção e detecção precoce de fraudes (Berry, 2004; Johansson & Carey, 2016; Kaplan et al., 2009), redução do risco e custos de penalidades regulatórias (Chen et al., 2017) e litígios dispendiosos (Bishop-Monroe et al., 2021), aspectos que afetam diretamente o desempenho ESG (Zhang et al., 2024). Por fim, possibilita avaliar a qualidade das políticas corporativas de denúncia (Hassink et al., 2007), implementadas voluntariamente no Brasil antes de uma exigência regulatória, e sua contribuição para o desempenho ESG.

O incentivo à denúncia interna destaca o interesse das companhias em receber informações de seus funcionários e/ou de membros externos sobre riscos financeiros, ou não, que podem interferir em suas operações (Mohamad Ariff et al., 2024). Além de intensificar as vantagens da existência de um canal interno de qualidade, o incentivo à denúncia interna demonstra a preocupação da organização com sua governança (Bishop-Monroe et al., 2021; Hennequin, 2020; Quayle, 2021) e, por conseguinte, com o atendimento de seus *stakeholders* e aos princípios ESG. Assim, os achados sobre a qualidade dos canais internos de denúncia e seu incentivo ao uso contribuem para atingir o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 de promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, mais especificamente a meta de desenvolver instituições eficazes, transparentes e responsáveis (ONU, 2015).

O desempenho ESG expressa o impacto positivo ou negativo que uma organização causa no meio ambiente, na sociedade e na economia (Issa & Alleyne, 2018). A adoção de estratégias de sustentabilidade é influenciada pela governança corporativa, que atua como força orientadora nos processos de tomada de decisão (Aguilera et al., 2021). Assim, para obter resultados positivos em ESG, as empresas precisam desenvolver ações alinhadas a esse propósito, incluindo o gerenciamento de riscos que possam comprometê-lo (Nwoke, 2019).

Um canal interno de denúncia de qualidade apresenta-se como um mecanismo para mitigar riscos que desviem a organização de seus objetivos, ao possibilitar que os *stakeholders* realizem denúncias com segurança (Peltier-Rivest, 2018). O fortalecimento desse alcance ocorre quando as organizações incentivam a prática da denúncia interna, sobretudo por parte de seus colaboradores, que atuam como verdadeiros fiscais na constatação da coerência entre as práticas internas e os índices externos (Lin et al., 2023), como o ESG.

As ações de uma empresa em relação a um de seus *stakeholders* podem sinalizar confiabilidade e determinar até que ponto outros *stakeholders* assumirão vulnerabilidade e se

envolverão em relacionamentos futuros (Crane, 2020). Assim como outras medidas éticas, um canal interno de denúncia pode não ser eficaz caso não seja acompanhado por um suporte organizacional significativo (Verschuuren, 2021). A comunicação e a conscientização (Lee & Fargher, 2013), além de um investimento ético mais amplo (Kaptein, 2015), são as condições gerais necessárias para a qualidade e eficácia dos mecanismos de denúncia.

Assim, o incentivo à denúncia interna moderando a relação entre a qualidade do canal interno de denúncia e o desempenho ESG pode revelar se as empresas com mecanismos de *compliance* para minimizar riscos e assimetria informacional fortalecem seu propósito de atender às expectativas e à confiança dos *stakeholders*. Neste cenário, à luz da Teoria dos Stakeholders, declare-se a tese de que o incentivo à denúncia interna intensifica a relação positiva da qualidade do canal interno de denúncia com o desempenho ESG.

Em termos empíricos, ao avaliar a qualidade dos canais internos de denúncia das companhias brasileiras listadas em bolsa, avançam-se os estudos que verificaram: i) aspectos e elementos-chave essenciais para favorecer um sistema de denúncia (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Nurhidayat & Kusumasari, 2018); ii) presença ou ausência de medidas (Maragno & Borba, 2023); iii) qualidade da política de denúncia de organizações desportivas internacionais (Verschuuren, 2021); e iv) políticas de denúncia em países desenvolvidos que tendem a ser diferente dos países em desenvolvimento (Agnihotri & Bhattacharya, 2015).

A verificação do incentivo à denúncia atende à sugestão de Brink et al. (2021), que destacam a necessidade de mais pesquisas sobre esse tema. Já a relação da qualidade dos canais de denúncia com o desempenho ESG contribui significativamente em três áreas. Primeiro, difere de estudos anteriores focados em ESG e desempenho financeiro das empresas (Yulan et al., 2024). Segundo, no âmbito da governança, fornece novos *insights* sobre como ações de *compliance* (qualidade do canal interno de denúncia) influenciam o desempenho ESG (Nwoke, 2019), à luz da Teoria dos Stakeholders.

Terceiro, atende a lacuna da literatura de relacionar a denúncia interna e os temas ESG (Branco & Matos, 2016; Hoi & Lin, 2012; Lin et al., 2023; Rodriguez et al., 2006), ao apresentar evidências no contexto brasileiro e considerando o incentivo à denúncia interna moderando a relação entre a qualidade dos canais internos de denúncias e o desempenho ESG. Portanto, a originalidade da tese consiste nas poucas evidências empíricas das interfaces entre qualidade dos canais internos de denúncia, incentivo à denúncia interna e desempenho ESG. Um exemplo de esforço inicial neste sentido é o estudo de Lin et al. (2023), que focou no

impacto da presença ou ausência de um canal interno de denúncia sobre o desempenho social (o 'S' do ESG) e o de Yulan et al. (2024), que avaliou como a existência desses sistemas influenciam a redução da emissão de poluentes, na dimensão ambiental do ESG.

No âmbito teórico, embora a Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984) já reconheça a importância da conectividade entre os diversos públicos de interesse, ainda são escassas as pesquisas que investigam os mecanismos que promovem essa conexão (Crane, 2020). A análise do efeito do incentivo à denúncia interna sobre a relação entre a qualidade dos canais internos de denúncia e o desempenho ESG, realizada nesta tese, assinala que receber e tratar adequadamente as denúncias internas são uma estratégia eficaz para atender os interesses e as preocupações dos *stakeholders* e fortalecer a confiança entre eles e a empresa.

De forma prática, a análise da qualidade dos canais de denúncia oferece um ponto de partida para outras empresas criarem ou aprimorem a qualidade de seus próprios mecanismos. O exame do incentivo à denúncia interna permite entender se a organização estimula o uso desses canais e se trata as denúncias de forma séria e alinhada aos seus princípios éticos. Avaliar o efeito desse incentivo na relação entre a qualidade do canal e o desempenho ESG ajuda a identificar se a empresa está, de fato, comprometida com os interesses dos *stakeholders*, já que canais estruturados reduzem riscos de condutas indevidas, protegendo a reputação e favorecendo o desenvolvimento sustentável. Além disso, os resultados fornecem subsídios para que reguladores compreendam como canais de denúncia de qualidade podem ser incentivados e utilizados para o fortalecimento das práticas ESG.

Os resultados da pesquisa também contribuem para o Núcleo de Estudos em Contabilidade e Controladoria (NECC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), especialmente no que se refere à avaliação da qualidade e do incentivo à denúncia interna em companhias brasileiras listadas no mercado de capitais e o efeito desses mecanismos de *compliance* no desempenho ESG. Além disso, os dados e achados obtidos possibilitarão a continuidade de pesquisas pelo NECC sobre a qualidade dos canais internos de denúncia.

A tese está organizada em cinco capítulos, a começar pelos aspectos introdutórios. Na sequência, têm-se, respectivamente, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTEXTO ESG NA PERSPECTIVA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Desenvolvida por Freeman (1984), a Teoria dos Stakeholders surgiu em um contexto de crescente conscientização sobre a importância dos negócios para a sociedade, juntamente com a globalização dos mercados, o aumento da complexidade das operações das empresas e a evolução das tecnologias da informação e dos meios de comunicação (mídias digitais). Esse cenário gerou maior pressão por parte dos governos, sindicatos, grupos políticos e comunidades em geral (Mainardes et al., 2011) em prol de uma maior proteção ambiental e responsabilidade social das empresas (Zhang et al., 2024).

Como reflexo de uma sociedade cada vez mais crítica e informada, o mercado de capitais exige que as empresas alinhem suas estratégias às expectativas de seus *stakeholders* (Crane, 2020; Galbreath, 2013). Conforme a Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem de sua capacidade de equilibrar e atender os interesses de seus diversos públicos.

Sob essa perspectiva teórica, as empresas são chamadas a construir relacionamentos de confiança e cooperação com todos os seus públicos, como clientes, investidores, funcionários, governos e comunidades (Jones, 1995). Essa abordagem exige que as organizações integrem preocupações sociais, ambientais e de governança em suas operações para criar valor a longo prazo (Del Gesso & Lodhi, 2024). A integração desses fatores permite à empresa, especialmente as de mercados emergentes, gerenciar riscos, atrair capital, ser competitiva e cumprir com regulamentações em evolução (Rahat & Nguyen, 2024).

Nesse contexto, a adoção de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) é uma resposta estratégica às demandas crescentes por responsabilidade corporativa e sustentabilidade (Annesi et al., 2024; Khan, 2019). O desempenho ESG, portanto, pode ser compreendido como um indicador de alinhamento entre os interesses corporativos e os de seus *stakeholders* (Zhang et al., 2024) e de avaliação da estratégia de uma empresa (Banker et al., 2004; Cheng & Humphreys, 2012).

O desempenho ESG representa a aplicação prática da Teoria dos Stakeholders, enquanto evidencia o comprometimento da empresa em mitigar riscos e aproveitar

oportunidades de maneira sustentável (Khamisu et al., 2024; Liu et al., 2024). Os pilares ESG abordam questões centrais para os *stakeholders* (Khan et al., 2016).

O pilar ambiental inclui ações para minimizar impactos negativos ao meio ambiente, como redução de emissões de carbono, uso eficiente de recursos naturais e adaptação às mudanças climáticas (Brooks & Oikonomou, 2018). Isso atende a demandas de reguladores, comunidades locais e consumidores conscientes (Mohamad Ariff et al., 2024). O pilar social envolve iniciativas para garantir bem-estar e justiça social, como igualdade de oportunidades, saúde e segurança no trabalho e respeito aos direitos humanos, promovendo um relacionamento positivo com funcionários, clientes e a sociedade (Khamisu et al., 2024; Lee et al., 2016). Ainda, refere-se ao tratamento equitativo de *stakeholders* próximos e à proteção do ecossistema social no qual a empresa opera (Mohamad Ariff et al., 2024).

Em relação ao pilar de governança, este incorpora questões voltadas à ética, integridade e princípios como transparência e negociação justa, bem como o funcionamento eficaz do conselho de administração (Mohamad Ariff et al., 2024). Essa dimensão abrange questões como qualidade de relatórios, política, corrupção, ética empresarial e estrutura de governança (Khamisu et al., 2024; Khan et al., 2016).

Empresas que adotam práticas de ESG demonstram seu compromisso com a gestão responsável, aumentando sua legitimidade e reduzindo conflitos com os *stakeholders* (Jones, 1995; Khamisu et al., 2024; Liu et al., 2024; Zhang et al., 2024). O desempenho ESG também permite que os públicos interessados avaliem a confiabilidade e o desempenho da organização (Moffit et al., 2024). Outra percepção amplamente aceita é que as organizações focadas nos *stakeholders* e comprometidas com a responsabilidade social têm melhor desempenho do que aquelas que buscam apenas ganho financeiro (Zhang et al., 2024).

Um componente crítico para manter ou elevar o desempenho ESG é conseguir monitorar, por meio de ferramentas de governança, os riscos que interferiram no alcance das expectativas dos *stakeholders* (Nwoke, 2019). Canais internos de denúncia têm se mostrado como mecanismos que permitem identificar, mitigar e corrigir irregularidades organizacionais, como fraudes, discriminação, ataques ao meio ambiente e práticas antiéticas, incompatíveis com o desenvolvimento sustentável (Issa & Alleyne, 2018). Esses sistemas, ao minimizar riscos reputacionais e litígios externos, geram benefícios tanto para a organização quanto para seus *stakeholders* (Near & Miceli, 2016). Assim, a existência e a qualidade de tais mecanismos reforçam a confiança dos *stakeholders*, demonstrando o compromisso da empresa em responder proativamente às preocupações éticas e legais (Niazi et al., 2020).

2.2 QUALIDADE DOS CANAIS INTERNOS DE DENÚNCIA E DESEMPENHO ESG

O canal interno de denúncia é um recurso que permite aos indivíduos reportarem informações sobre irregularidades organizacionais (Friedrich & Quick, 2024). A qualidade desses canais internos de denúncia, definida por sua acessibilidade, garantias de proteção, transparência sobre o tratamento e valor das denúncias e aspectos do receptor, são importantes para garantir a confiança dos denunciantes, sejam eles funcionários ou outros *stakeholders* (Bishop-Monroe et al., 2021; Hayes et al., 2021; Soltes, 2020; Verschuuren, 2021).

A acessibilidade dos canais internos de denúncia aos *stakeholders*, como funcionários, fornecedores e clientes, amplia sua eficácia na detecção de irregularidades e na proteção de interesses diversos (Dworkin & Callahan, 1991). Essa estratégia inclusiva fortalece a capacidade da organização de identificar e tratar riscos internamente, evitando crises que comprometeriam sua governança e responsabilidade social (Mohamad Ariff et al., 2024). Além disso, demonstra o compromisso da empresa com a transparência e a integridade para com todos, elementos centrais de uma governança responsável (Peltier-Rivest, 2018).

Canais internos de denúncia estruturados oferecem diversas opções de acessibilidade, como telefone, e-mail, formulários online e/ou aplicativo específico (Lin et al., 2023; Soltes, 2020). Eles também são aptos a receber informações sobre diversos temas, como aspectos sociais, ambientais e de governança (Bishop-Monroe et al., 2021; Lin et al., 2023; Soltes, 2020), que incluem práticas de suborno, roubo, peculato, apropriação indevida de recursos, discriminação, assédio, nepotismo e favoritismo (Bishop-Monroe et al., 2021).

Adicionalmente, canais internos de denúncia robustos se destacam por assegurar anonimato e confidencialidade, criando um ambiente de confiança, reduzindo o risco de denúncias externas que poderiam comprometer a reputação da empresa (Bishop-Monroe et al., 2021; Gao, 2020; Hayes et al., 2021; Near & Miceli, 2016; Soltes, 2020; Zhang et al., 2013). A percepção de imparcialidade e confidencialidade é reforçada quando a gestão dos canais internos de denúncia é conduzida por fornecedores externos, pois isso sugere independência e especialização do receptor da denúncia, além de contar com a vantagem de serem mais flexíveis, estando acessíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano (Bishop-Monroe et al., 2021; Gao, 2020; Gao et al., 2015; Supendi et al., 2023).

A proteção contra retaliações é outro aspecto relevante, pois os funcionários que se sentem protegidos têm maior propensão a utilizar os canais internos de denúncia (Boles et al., 2025; Chang et al., 2017; Finn, 1995; Palumbo & Manna, 2020; Schultz et al., 1993). Por outro lado, a falta de garantia que não haverá represálias para aqueles que denunciam de boa-fé, ou a percepção de que denúncias não serão investigadas ou resolvidas justamente pode desmotivar o uso desses canais, prejudicando a sua eficácia (Cho & Song, 2015; Palumbo & Manna, 2020; Peltier-Rivest, 2018; Seifert et al., 2010).

Outro fator da qualidade é a transparência na gestão da denúncia, pois as informações sobre o andamento das denúncias aumentam a eficácia dos canais e incentivam mais denúncias (Chang et al., 2017; Finn, 1995; Schultz et al., 1993). Organizações que informam os potenciais denunciadores sobre as ações tomadas após o relato – incluindo investigação, *feedbacks* e medidas disciplinares – ou oferecem opção de acompanhar o andamento do relato, demonstram responsabilidade e inspiram confiança (Miceli et al., 2009).

Também são aspectos importantes para garantir a transparência, a realização de revisões regulares das políticas de denúncia e essas revisões serem conduzidas por uma equipe independente da gestão das denúncias da organização (Singh, 2011), bem como a divulgação pública de resultados das denúncias (quantidade e tipos de denúncias) em relatórios formais da empresa e a medição da confiabilidade do canal (Verschuuren, 2021).

Complementando essa abordagem, empresas que possuem códigos de conduta claros e oferecem treinamentos constantes também demonstram maior capacidade de implementar e manter sistemas de denúncia eficazes (Bishop-Monroe et al., 2021; Miceli et al., 2009; Soltes, 2020). Assim, elementos como perguntas frequentes, linguagem acessível e exemplos práticos aumentam a compreensão e a internalização das políticas (Kaptein & Schwartz, 2008). Esse enfoque eleva a probabilidade de denúncias internas de irregularidades, ao mesmo tempo, em que minimiza os impactos negativos de denúncias de má-fé, reforçando a legitimidade do canal e a maturidade organizacional no enfrentamento de irregularidades (Bramstedt, 2022; Kaptein, 2008; Nurhidayat & Kusumasari, 2019; Sing, 2011).

O monitoramento realizado por meio de canais internos de denúncia, especialmente pelos funcionários, reduz a chance de má conduta por parte dos gestores e de desalinhamentos entre os objetivos da empresa e as expectativas de *stakeholders* (Lin et al., 2023). Ainda, práticas que aprimoram o ambiente de informação interna ajudam a gerenciar riscos organizacionais, um componente essencial para maximizar lucros e alcançar a sustentabilidade (Chen et al., 2024). Essas ações resultam na ampliação das oportunidades de

fortalecer o desempenho ESG, que pode ser sustentado ou melhorado por mecanismos de governança que gerenciem riscos (Moffit et al., 2024; Zhang et al., 2024). Essa abordagem está alinhada à Teoria dos Stakeholders, que recomenda esforços corporativos para construir e solidificar a confiança junto aos *stakeholders* (Jones, 1995; Mohamad Ariff et al., 2024).

Canais de denúncias eficazes são vistos como indicativos de empresas autorreguladoras e socialmente responsáveis (Yeoh, 2014), sendo um instrumento importante para a identificação e tratamento proativo de riscos ambientais e sociais, contribuindo diretamente para o aprimoramento do desempenho ESG (Zhang et al., 2024). Por exemplo, a implementação de sistemas de denúncia nas empresas de grande porte é associada a práticas mais sustentáveis e à melhoria na conformidade com normas ambientais e sociais (Moffit et al., 2024). Esses canais também ajudam a detectar violações dos direitos humanos e questões sociais no local de trabalho, como discriminação e assédio, impactando positivamente o desempenho social das empresas (Hennequin, 2020; Kaptein, 2008; Lin et al., 2023).

Neste contexto, as empresas que investem em canais internos de denúncia atendem tanto a demandas legais quanto éticas, ao mesmo tempo, em que aprimoram os controles internos (Bowen et al., 2010; Bramstedt, 2022; Dyck et al., 2010; Lin et al., 2023; Nurhidayat & Kusumasari, 2019; Nwoke, 2019). Esse aperfeiçoamento impulsiona a autorregulação e incentiva as denúncias internas (Dyck et al., 2010). Como resultado, a adoção desses sistemas reduz custos de agência, minimiza riscos financeiros, previne danos à reputação (Near & Miceli, 1985; Lee & Xiao, 2018), consolida a reputação organizacional (Dyck et al., 2010; Lin et al., 2023) e eleva a credibilidade junto aos *stakeholders* (Bramstedt, 2022).

Bishop-Monroe et al. (2021) apontam que a qualidade desses canais, incluindo a acessibilidade, proteção contra retaliações e transparência, é essencial para garantir a confiança dos *stakeholders*, o que pode influenciar positivamente a governança. A literatura também sugere que uma governança corporativa robusta, facilitada por canais de denúncia eficientes, contribui para a melhoria do desempenho social e ambiental das empresas (Dyck et al., 2010; Moffit et al., 2024; Zhang et al., 2024). A Teoria dos Stakeholders, conforme Jones (1995), enfatiza que empresas que atendem às expectativas de seus *stakeholders*, por meio de práticas transparentes e responsáveis, como a implementação de canais de denúncia, fortalecem sua reputação e desempenho no contexto ESG.

Lin et al. (2023) demonstraram que a existência de um sistema interno de denúncia afeta positivamente o desempenho social (o “S” do ESG) das empresas, enquanto Yulan et al.

(2024) analisaram como esses sistemas influenciam a redução da emissão de poluentes, na dimensão ambiental do ESG. Já Sarhan e Gerged (2023) avaliaram os compromissos anticorrupção e seus reflexos na gestão ambiental. No entanto, concentrar-se em apenas uma dimensão do ESG pode ser limitado, pois as três esferas – ambiental, social e de governança – são cada vez mais compreendidas como interdependentes e integradas (Galbreath, 2013).

Além disso, os procedimentos de denúncia interna podem variar de uma organização para outra (Al-Haidar, 2018) e, portanto, de país para país (Lee & Fargher, 2013). A simples existência de um canal de denúncias não garante sua efetividade, já que sua credibilidade depende da qualidade das políticas de apoio e proteção envolvidas (Kaptein & Schwartz, 2008; Singh, 2011; Verschuuren, 2021). Lee e Fargher (2013) destacam que algumas empresas adotam esses canais para fins simbólicos, estando mais interessadas nas percepções externas de legitimidade do que na eficácia genuína da ferramenta (Alleyne et al., 2013).

No Brasil, estudos investigam a implementação e eficácia dos canais de denúncia, especialmente em fraudes contábeis, *compliance* e governança. Silva e Sousa (2017) destacam que os canais de denúncia anônimos são importantes para a detecção de fraudes, proporcionando segurança aos denunciantes, mas sua eficácia depende da confiança nas respostas da organização e na proteção contra retaliações. Silva et al. (2020) ampliam essa discussão, sugerindo que esses canais também ajudam na prevenção de riscos de *compliance*, embora muitas empresas não tenham estrutura adequada para gerenciá-los. Oliveira Ávila e Tinen (2022) observam que, apesar dos avanços legais, há lacunas na proteção dos denunciantes e na implementação desses canais, afetando a confiança dos empregados.

Sousa et al. (2024) mostram que a existência de múltiplos canais de denúncia pode incentivar os funcionários a reportar irregularidades, mas a confiança nas respostas da empresa e a proteção dos denunciantes continuam sendo aspectos centrais. Maragno e Borba (2023) destacam que empresas com comitês de auditoria independentes e qualificados têm canais de denúncia mais eficazes, com maior envolvimento da alta gestão no tratamento das denúncias. Silva et al. (2024) sugerem que incentivos financeiros alinhados com práticas éticas podem incentivar os executivos a promover o uso desses canais, mas ressaltam a necessidade de políticas claras de transparência e proteção contra retaliações.

Com base nos aspectos apresentados, os canais internos de denúncia de qualidade atuam como um meio para gerenciar riscos que comprometem a integridade e a transparência organizacional, contribuindo significativamente para a construção de confiança junto aos *stakeholders* (Hennequin, 2020; Mohamad Ariff et al., 2024), fator eficaz para o

fortalecimento do desempenho ESG (Moffit et al., 2024; Zhang et al., 2024). Assim, a qualidade dos canais internos de denúncia não apenas consolida a governança corporativa, mas também contribui diretamente para a melhoria dos aspectos sociais e ambientais do ESG, alinhando as práticas da empresa às expectativas dos *stakeholders*, estabelecendo-se a primeira hipótese de pesquisa (H_1):

H_1 : a qualidade do canal interno de denúncia apresenta relação positiva com o desempenho ESG.

2.3 INCENTIVO À DENÚNCIA INTERNA E DESEMPENHO ESG

Os executivos enfrentam pressão para garantir que as empresas atuem de maneira responsável enquanto buscam resultados financeiros. Isso inclui manter as emissões de carbono baixas, preservar os recursos naturais e garantir a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Christensen et al., 2021). Essa pressão decorre da interdependência entre os *stakeholders*, pois as ações da empresa, direcionadas a um público específico, são visíveis para outros e podem influenciar as decisões de toda a rede de interessados (Crane, 2020).

Nesse cenário, os sistemas de denúncia são ferramentas que ajudam a detectar e a prevenir práticas que possam causar danos ambientais ou violar direitos humanos (Rupley et al., 2012; Villiers & Van Staden, 2011). No âmbito da governança, eles contribuem para a transparência e a confiança dos *stakeholders* (Hennequin, 2020; Peltier-Rivest, 2018).

Empresas com canais de denúncia eficazes criam um ambiente de trabalho ético e transparente, onde os colaboradores se sentem seguros para reportar irregularidades sem medo de represálias, contribuindo para alinhar os objetivos organizacionais com padrões externos (Hennequin, 2020; Ufua et al., 2024). Os colaboradores são verdadeiros fiscais na verificação da coerência entre as práticas internas e os índices externos (Lin et al., 2023), como o ESG.

Os canais de denúncia promovem a integridade organizacional ao permitirem a identificação e a correção de condutas inadequadas, como fraudes e violações socioambientais, antes que se tornem questões públicas (Lin et al., 2023). Esse processo de autorregulação protege a empresa de danos à sua reputação, ao mesmo tempo, em que fortalece seu compromisso com boas práticas e a confiança dos *stakeholders* (Stubben & Welch, 2020). Ao proporcionar um espaço onde os funcionários possam relatar preocupações

sem medo de retaliações, um canal de denúncia estruturado pode resultar em benefícios tangíveis, como o aumento de lucros e a redução de litígios (Dyck et al., 2010; Yeoh, 2014).

Os benefícios são acentuados quando a empresa incentiva a denúncia interna, estimulando seus colaboradores a utilizarem o sistema proativamente (Dyck et al., 2010; Gao & Brink, 2017). O incentivo à denúncia interna aumenta a confiança no sistema, por demonstrar o compromisso da liderança com a ética e a boa governança corporativa (Verschuuren, 2021). Isso possibilita aos colaboradores perceberem que as denúncias são investigadas de maneira independente da gestão, sentindo-se mais seguros e comprometidos com o processo de denúncias internas (Mohamad Ariff et al., 2024). Caso contrário, podem recorrer às autoridades externas competentes (Hennequin, 2020).

A denúncia interna é, portanto, um reflexo de valores éticos, como honestidade e transparência (Nurhidayat & Kusumasari, 2019). Quando confrontados com dilemas éticos, os funcionários frequentemente se veem em um conflito de lealdade entre a organização e o bem-estar coletivo (Hennequin, 2020; Hersh, 2002; Nurhidayat & Kusumasari, 2019). Esse conflito pode ser mitigado quando a empresa posiciona a denúncia como uma ferramenta para proteger o interesse público e consolidar sua integridade (Hennequin, 2020). Nesse contexto, a gestão tem a responsabilidade de criar uma cultura que valorize a denúncia, promovendo um ambiente onde os colaboradores se sintam encorajados a agir de maneira ética e responsável (Hess & Broughton, 2014; Suh & Shim, 2020).

Quando os gestores comunicam claramente a importância da denúncia e garantem proteção aos denunciantes, criam um ambiente de confiança, o qual é importante para o sucesso dos canais internos de denúncia (Garegnani et al., 2015; Hassink et al., 2007; Hayes et al., 2021; Lee & Fargher, 2013). Esse apoio deve ir além da proteção contra retaliações, incorporando a valorização ativa da ética no local de trabalho (Bishop-Monroe et al., 2021). Um ambiente que apoia a denúncia não só facilita a detecção precoce de comportamentos antiéticos, mas também contribui para a resolução de problemas internos antes que eles se tornem questões públicas, evitando dano à reputação e litígios (Brink et al., 2018; Nurhidayat & Kusumasari, 2019; Peltier-Rivest, 2018).

As informações de denúncia disponibilizadas nos códigos de ética desempenham um papel fundamental, ao poderem servir como um suporte essencial para os funcionários que se encontram em posição de realizar denúncias (Brink et al., 2021). A eficácia dessas políticas depende da forma como as informações são transmitidas, especialmente em códigos de ética e treinamentos, que afetam diretamente a adesão dos colaboradores (Béthoux et al., 2007;

Logsdon & Wood, 2005; Stevens, 2008). Quando as mensagens transmitidas por gestores incluem diretrizes claras que incentivam a denúncia, elas reforçam a confiança dos colaboradores e minimizam a percepção de risco de retaliação (Kaptein, 2015; Lee & Fargher, 2013; Miceli et al., 2009; Novaro et al., 2024; Peltier-Rivest, 2018).

Além disso, uma linguagem que incentive a ação, em vez de impor responsabilidades, é mais motivadora para os funcionários. Empresas que adotam esse tipo de abordagem em seus códigos de ética são percebidas como mais éticas, fortalecendo sua imagem junto a funcionários, investidores e outros *stakeholders* (Hess & Broughton, 2014). Ao promover uma comunicação positiva, as organizações criam um ambiente mais propício para a denúncia de irregularidades, gerando um ciclo de maior transparência e confiança com os seus *stakeholders* (Kaptein & Schwartz, 2008).

O incentivo à denúncia interna também reflete a postura da empresa em relação à gestão de riscos. Ao demonstrar estar aberta a identificar e corrigir potenciais desvios de seus objetivos, a organização reduz a assimetria informacional (Bowen et al., 2010), um aspecto fundamental da Teoria dos Stakeholders. Nesse contexto, o incentivo à denúncia interna não só alinha os interesses da organização com os dos *stakeholders*, mas também sinaliza um compromisso com a governança e com a mitigação de riscos. Quando as empresas se comprometem de forma clara com os mecanismos de denúncia, elas adotam uma postura proativa na gestão de riscos, priorizando tanto os investidores quanto os demais *stakeholders*.

A literatura sobre gestão de riscos também destaca a importância do “tom do topo”. Se os líderes de uma organização acreditam na importância de gerenciar riscos e alocam tempo, esforços e recursos para isso, os demais membros da organização seguirão essa liderança (Braumann et al., 2020). Essa abordagem de cima para baixo, que inclui a comunicação clara de expectativas sobre a gestão de riscos, é fundamental para garantir que todos saibam como agir, especialmente quando se trata de situações ambíguas ou inesperadas. Uma compreensão clara do que a alta gerência espera dos colaboradores no que diz respeito às denúncias contribui para um ambiente no qual eles se sentem encorajados a agir e reportar problemas (Hassink et al., 2007; Kaptein & Schwartz, 2008).

Nesse cenário, os códigos de ética e a comunicação nos canais internos de denúncia desempenham um papel central (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Bramstedt, 2022; Garegnani et al., 2015). Quando a linguagem utilizada é incentivadora, como “por favor, informe” ou “sinta-se à vontade para denunciar”, as barreiras culturais e emocionais à

denúncia são reduzidas (Hassink et al., 2007). Por outro lado, abordagens autoritárias (“os funcionários devem” ou “espera-se que denunciem”) ou neutras (“Diga-nos”, “Fale abertamente” ou “os funcionários podem”) não têm o mesmo efeito de incentivo e comprometem a eficácia do canal de denúncias (Hassink et al., 2007; Peltier-Rivest, 2018). Assim, a empresa cria um ambiente de confiança e incentivo à participação ativa dos *stakeholders*, não somente na organização, mas também entre os parceiros externos (Garegnani et al., 2015; Kaptein & Schwartz, 2008; Peltier-Rivest, 2018).

Os achados de Horiguchi et al. (2024) e Boles et al. (2025) também reforçam a relevância de fatores organizacionais no fortalecimento do uso dos canais internos de denúncia. Boles et al. (2025) evidenciam que a proteção contra retaliações é essencial para gerar confiança nos denunciantes e encorajar o reporte de irregularidades. Horiguchi et al. (2024) enfatizam que a liderança ética e o apoio institucional criam um ambiente que influencia positivamente a intenção de denunciar.

Estudos indicam que a linguagem utilizada nas políticas de denúncia pode influenciar os potenciais denunciantes (Brink et al., 2021; Kaptein, 2011; Miceli et al., 2009; Novaro et al., 2024; Peltier-Rivest, 2018). Kaptein (2011), Miceli et al. (2009) e Peltier-Rivest (2018) destacam a importância do apoio vindo de cima. Brink et al. (2021) mostram que pronomes de primeira pessoa são mais eficazes em incentivar denúncias do que os de terceira pessoa, especialmente quando a política aborda a responsabilidade de denunciar. Já Novaro et al. (2024) sugerem que enfatizar as consequências negativas de não denunciar (como os danos à integridade organizacional) é mais eficaz do que destacar apenas os benefícios da denúncia.

Tal como outras medidas éticas equivalentes, é pouco provável que um mecanismo de denúncia seja eficaz, se não for acompanhado por um programa ético amplo e por um apoio organizacional significativo (Kaptein, 2015; Lee & Fargher, 2013). Portanto, a qualidade da política de denúncia e o incentivo ao uso são fatores necessários para encorajar os potenciais denunciantes a reportarem irregularidades organizacionais (Verschuuren, 2021).

A presença de canais internos de denúncias tem sido observada, com efeito, positivo em um dos pilares ESG (Lin et al., 2023; Sarhan & Gerged, 2023; Yulan et al., 2024). Lin et al. (2023) concluíram que a existência de um sistema interno de denúncias afeta positivamente o desempenho social das empresas. Na mesma linha, Sarhan e Gerged (2023) verificaram associação positiva entre os compromissos anticorrupção e suborno das empresas e o desempenho da gestão ambiental. Já Yulan et al. (2024) observaram que um sistema interno de denúncias ajuda a reduzir a emissão de poluentes pelas empresas.

Ademais, ao fornecer canais seguros e informar os procedimentos de tratamento das denúncias, as organizações oferecem garantia que as denúncias são tratadas com seriedade (Garegnani et al., 2015; Miceli et al., 2009), promovem uma cultura ética e de confiança, como também fortalecem sua posição no mercado (Alleyne et al., 2013; Kim et al., 2012), reforçando a sua capacidade de equilibrar objetivos econômicos, sociais e ambientais a longo prazo (Lao & McPhee, 2024). Essa abordagem está alinhada com os princípios da Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), que afirma que o sucesso de uma organização depende de sua capacidade de atender aos interesses dos seus diversos públicos.

Por conseguinte, a adoção de canais internos de denúncia de qualidade, e o incentivo e a valorização da denúncia, cria ambientes de trabalho mais transparentes e éticos (Bishop-Monroe et al., 2021). Essa transparência traduz-se diretamente em um desempenho aprimorado nas dimensões ESG, ao alinhar os objetivos organizacionais com os interesses dos *stakeholders* (Ahsan, 2024; Danish et al., 2025). Esse alinhamento resulta de um maior compromisso da governança corporativa em mitigar riscos, o que, por sua vez, tende a sustentar ou ampliar o desempenho ESG da organização (Liu et al., 2024; Zhang et al., 2024).

Portanto, ao associar o incentivo à denúncia interna com a qualidade dos canais internos de denúncia, as organizações mitigam riscos e reduzem a assimetria informacional entre os *stakeholders* (Bowen et al., 2010; Hennequin, 2020). Esse processo fortalece a confiança dos *stakeholders*, reforçando a percepção de que a empresa está comprometida com seus objetivos e com o desenvolvimento sustentável (Lao & McPhee, 2024). Além disso, contribui para gerar um impacto positivo a longo prazo, tanto para a organização quanto para a sociedade (Danish et al., 2025; Ufua et al., 2024; Wentzel et al., 2022). Com base nas evidências empíricas e argumentos teóricos, propõe-se a segunda hipótese de pesquisa (H₂):

H₂: o incentivo à denúncia interna tem efeito moderador positivo na relação entre a qualidade do canal interno de denúncia e o desempenho ESG.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 EPISTEMOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A tese tem o objetivo de analisar o efeito do incentivo à denúncia interna na relação entre a qualidade dos canais internos de denúncia e o desempenho ESG das companhias listadas no mercado de capitais brasileiro. Para tanto, a pesquisa é realizada em duas etapas. Na primeira etapa, apuram-se, por empresa, respectivamente, a variável independente e a moderadora: i) qualidade do canal interno de denúncia e, ii) presença ou não de incentivo à denúncia interna. Na segunda etapa, avaliam-se as seguintes relações: i) qualidade dos canais internos de denúncia e desempenho ESG; e ii) incentivo à denúncia interna, moderando a relação entre a qualidade do canal interno de denúncia e o desempenho ESG.

Do ponto de vista epistemológico, este estudo adota uma abordagem positivista, por considerar que os fenômenos analisados podem ser observados e explicados com base em dados concretos. Parte-se do entendimento de que os fatos sociais e organizacionais são influenciados por fatores ambientais, comportamentais e cognitivos, e não apenas por percepções individuais. Por isso, assume-se uma postura realista, determinista e funcionalista (Burrell & Morgan, 1979), priorizando a objetividade na análise. Quanto ao delineamento, o estudo é descritivo, com abordagem quantitativa e dados documentais.

3.2 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A população do estudo consiste nas companhias listadas no mercado de capitais brasileiro. A amostra é formada pelas companhias com dados de desempenho ESG na base de dados da LSEG Eikon® (antiga Refinitiv Eikon®) e com canal de denúncias em seus *websites*. O padrão mínimo para avaliar a qualidade do canal interno de denúncia é a existência de um método de contato em plataforma *web* onde os indivíduos podem formalmente denunciar. A consulta à base de LSEG Eikon®, em janeiro de 2025, considerando dezembro de 2022, último ano com dados disponíveis sobre ESG, retornou 77 companhias. Contudo, não se identificou canal de denúncias (*website*) para uma delas, resultando na análise de 76 empresas, que estão listadas no Apêndice A.

Os dados foram coletados entre dezembro de 2024 e meados de março de 2025. A variável dependente e as de controle são obtidas na base de dados LSEG Eikon®, também

considerando o último dado anual disponível. A variável independente e a moderadora têm seus dados advindos da análise de conteúdo de informações públicas das companhias.

3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

3.3.1 Variável Dependente

A variável dependente é o desempenho ESG, obtido na base de dados da LSEG Eikon[®]. As métricas se relacionam a cada um dos três pilares ESG que abrangem dez categorias: ambiental (uso de recursos, emissões, inovação), social (força de trabalho, direitos humanos, comunidade, responsabilidade pelo produto) e governança (gestão, acionistas, estratégia sócio corporativa) (Peng & Isa, 2020; Refinitiv Eikon, 2023). Os pesos dos pilares são normalizados para porcentagens que variam entre 0 e 100, sendo que, quanto melhor for o desempenho, maior é o valor da variável.

As pontuações do *score* ESG são calculadas pela LSEG Eikon[®] e projetadas para medir de forma transparente e objetiva o desempenho, o comprometimento e a eficácia ESG relativos a uma empresa. As informações são coletadas por especialistas em ESG com base em fontes publicamente disponíveis, posteriormente auditadas e padronizadas (Refinitiv Eikon, 2023). Essas características conferem as pontuações ESG da LSEG Eikon[®] ampla aceitação e uso nas pesquisas (Eliwa et al., 2023; Moffitt et al., 2024).

As pontuações ESG disponibilizadas na LSEG Eikon[®] são: geral, ambiental, social, governança, combinado e controvérsias (desconta pontos do desempenho ESG com base em histórias negativas da mídia). Neste estudo, considera-se o ESG combinado, o qual fornece uma medida holística do desempenho ESG (Moffitt et al., 2024). Essa abordagem também se justifica pelo fato de que as ações empresariais não apenas sinalizam confiabilidade aos *stakeholders*, mas também influenciam os relacionamentos futuros, reforçando a importância de uma análise integrada das dimensões ESG (Crane, 2020; Galbreath, 2013).

3.3.2 Variável Independente de Interesse

A variável independente é a qualidade do canal interno de denúncia (QCDScore). A qualidade é um conceito abstrato que não pode ser medido diretamente, sendo vinculada a

múltiplas características e áreas da informação que devem ser analisadas em conjunto para apreciar corretamente seu alcance (Garegnani et al., 2015). É necessária uma métrica que traduza, com base em critérios metodológicos, os princípios da transparência em critérios objetivos, refletindo uma representação aproximada da realidade (Verschuuren, 2021).

A literatura sugere que os elementos associados ao canal interno de denúncia de alta qualidade estão relacionados ao que é dito e como é dito publicamente (Singh, 2011; Verschuuren, 2021). Os *stakeholders* não têm outra escolha senão confiar na informação pública para descobrir por si próprios as intenções, os valores de liderança e o clima ético que prevalecem ao nível de gestão antes de decidirem denunciar (Verschuuren, 2021).

Para capturar as informações das empresas, a análise de conteúdo é utilizada seguindo a metodologia de Bardin (2016), que usa uma técnica sistemática para investigar comunicações qualitativas, gerando indicadores relativos ao conteúdo destas. Os dados coletados são organizados e classificados, facilitando a identificação de padrões e *insights*. Consequentemente, nesse processo, a frequência indica a importância de um assunto.

Uma vantagem significativa da análise de conteúdo é a capacidade de comparar uma grande e diversificada quantidade de informação entre diferentes intervenientes (Lombardi et al., 2019). Apesar de algumas limitações, como a subjetividade que é inerente à interpretação textual (Kristek, 2023), a análise de conteúdo possibilita a codificação do texto ou do conteúdo, ou de partes dele em categorias, resultando em escalas quantitativas que viabilizam análises posteriores e a medição de posições e tendências (Garegnani et al., 2015).

Na etapa de pré-análise, seguindo Hassink et al. (2007) e Verschuuren (2021), as unidades de análise são: i) canais internos de denúncia; ii) códigos de conduta corporativos e/ou códigos de ética; iii) documentos específicos sobre denúncia; iv) relatórios de sustentabilidade, relato integrado ou relatório anual; e v) sites das organizações. A publicidade e a transparência da informação relativa aos mecanismos de reporte são consideradas fundamentais para a sua eficácia, visto que os potenciais denunciadores (*stakeholders*) estão espalhados por todo o ecossistema empresarial (Verschuuren, 2021). Um bom código de ética deve incluir uma seção dedicada à denúncia (Garegnani et al., 2015).

As categorias são definidas, *a priori*, aquelas previamente determinadas, em que o pesquisador usa a abordagem dedutiva, partindo de conceitos preexistentes para interpretar os dados. A qualidade do canal interno de denúncia é avaliada com base em 23 indicadores (Tabela 1) propostos por Verschuuren (2021). Esse *checklist* reúne um conjunto de itens que podem ser verificados por meio de dados públicos, pois, antes de decidir denunciar, é

esperado que os potenciais denunciante usem as informações disponíveis publicamente para verificar as modalidades, qualidade e confiabilidade dos mecanismos de denúncia.

Tabela 1

Checklist para mensurar a qualidade dos canais internos de denúncia

Dimensão 1 – Acessibilidade das opções de denúncia e regime de proteção

1A: Os canais de denúncia são confidenciais com diferentes opções de denúncia acessíveis?

Um canal de denúncia é um mecanismo criado pela organização para coletar denúncias confidenciais.

Um canal de denúncia pode ter diversas opções de denúncia (endereços de e-mail, plataformas *web*, aplicativos de computador ou móveis, linhas diretas, endereços de correio, linhas telefônicas, etc.).

0 Não

1 Sim; apenas uma opção de denúncia é proposta para o(s) canal(is) de denúncia

2 Sim; mais de uma opção de denúncia está acessível para pelo menos um canal de denúncia

1B: Todas as violações de códigos e regulamentos internos são cobertas pelo(s) canal(is) de denúncia?

0 Não

1 Sim; o(s) canal(is) de denúncia não está(ão) restrito(s) a uma ou a um número limitado de violações

1C: Qualquer pessoa pode denunciar?

0 Não

1 Sim; o acesso ao canal de denúncias é irrestrito

1D: O denunciante pode ser anônimo?

0 Não

1 Sim; o denunciante pode permanecer anônimo

2 Sim; o denunciante pode permanecer anônimo, por meio de um sistema garantido por segurança de TI (um aplicativo certificado, plataforma *web* ou prestador de serviço externo)

1E: Fica claro que qualquer denúncia feita de boa-fé não será sancionada?

0 Não

1 Sim

1F: A proteção pessoal do denunciante é mencionada/prevista?

0 Não

1 Sim; elementos de proteção são mencionados ou previstos (por exemplo, contato e cooperação com serviços policiais, possibilidades de reintegração, realocação, licença remunerada, etc.)

1G: A retaliação contra o denunciante é claramente proibida?

0 Não

1 Sim; fica claro que a contrarretaliação dos denunciante é proibida e/ou que tal ação será sancionada

1H: O *feedback* é fornecido ao denunciante?

0 Não

1 Sim; o denunciante receberá pelo menos um *feedback* sobre o *status* da sua denúncia e/ou investigação (não apenas uma notificação automática de recepção da denúncia)

1I: São fornecidas orientações ou aconselhamentos ao denunciante (antes, durante ou após o processo)?

0 Não

1 Sim; denunciante potenciais ou reais podem fazer perguntas sobre os procedimentos e a política de denúncia

2 Sim; orientações e serviços de apoio são fornecidos

Dimensão 2 – Comunicação organizacional e conscientização

2A: As informações sobre o processo de denúncia são acessíveis?

As informações devem estar na página *web* ou aplicativo do canal de denúncia, ou diretamente acessíveis a partir dele. Os elementos podem incluir:

(1) quem pode denunciar

(2) que tipos de irregularidades estão interessados

(3) o conteúdo esperado e o nível de comprovação das denúncias

(4) possíveis precauções a serem tomadas em relação à confidencialidade ou anonimato

(5) uma lista de canais relevantes (ou alternativos)
(6) o valor da denúncia (além do cumprimento das obrigações legais)
(7) <i>links</i> diretos para a regulamentação relevante
0 Não; 0 ou apenas um elemento de informação está disponível
1 Sim; as informações disponíveis contêm entre dois e quatro dos elementos mencionados
2 Sim; as informações mais de quatro elementos
2B: As informações sobre o processo de acompanhamento são acessíveis?
A informação deve estar na página do canal de denúncias ou aplicativo, ou diretamente acessível a partir deles. Os elementos podem incluir:
(1) quem coletará a denúncia
(2) quem investigará
(3) quem sancionará
(4) um cronograma
(5) como dados sensíveis e confidenciais serão protegidos
(6) medidas de segurança de TI
(7) como o denunciante será mantido informado e protegido
(8) condições para troca de informações com outras autoridades
0 Não; 0 ou apenas um elemento de informação está disponível
1 Sim; as informações contêm entre dois e quatro dos elementos mencionados acima
2 Sim; as informações contêm mais de quatro elementos
2C: Fica claro que denúncias de má-fé são proibidas?
0 Não
1 Sim; fica claro (na página do canal de denúncias ou aplicativo, ou diretamente acessível a partir deles) que relatos maliciosos (ou feitos de má-fé) são proibidos ou podem ser sancionados
2D: Todas as informações estão disponíveis em um único documento/página e são fáceis de localizar na internet?
0 Não
1 Sim
2E: As estratégias de comunicação são articuladas a partir da alta administração da organização?
Os procedimentos e a política de denúncia podem ser mencionados nos seguintes elementos:
(1) relatórios anuais
(2) comunicados de imprensa
(3) entrevistas à mídia concedidas por executivos
(4) ou quaisquer outros documentos relevantes
0 Nenhuma comunicação ou defesa específica podem ser encontradas
1 Sim; os procedimentos e a política de denúncia são mencionados e defendidos em um ou dois dos elementos acima
2 Sim; os procedimentos e políticas são mencionados e defendidos em pelo menos três dos elementos
2F: As campanhas de comunicação ou educação interna mencionam o procedimento/política de denúncias?
0 Não
1 Sim; informações sobre a existência de campanhas de educação/comunicação/prevenção (<i>e-learning</i> , sessões presenciais, etc.) que contêm informações sobre a política de denúncias, mas não são obrigatórias
2 Sim; informações sobre campanhas obrigatórias para alguns, senão todos, os atores sujeitos a regulamentos internos
2G: A política de denúncia e as responsabilidades estão cobertas por documentos legais internos?
0 Nenhuma ocorrência pode ser encontrada
1 Sim; documentos legais internos mencionam um dever de denunciar que cobre apenas um número limitado de violações, ou não mencionam as responsabilidades organizacionais em relação às denúncias (por exemplo, a responsabilidade da organização de fornecer canais de denúncias e tratar os denunciantes e as denúncias de forma justa)
2 Sim; documentos legais internos mencionam formas de responsabilidades organizacionais, bem como um dever abrangente de denunciar violações de regulamentações
Dimensão 3 – Capacidade e confiabilidade do receptor
3A: A unidade receptora é independente da administração da organização?

Os indicadores devem se referir à unidade ou indivíduo que é o primeiro a coletar as denúncias. Eles incluem:

(1) o receptor recebe as denúncias fora da gestão diária (para o Conselho de administração, Assembleia Geral ou um órgão semelhante)

(2) existe um procedimento definido caso o mais alto nível de gestão ou a própria unidade receptora esteja envolvida em uma denúncia

(3) o receptor claramente tem uma função independente (dentro da organização)

(4) o receptor não pode ser nomeado ou removido apenas pela gestão diária

(5) o receptor produz um relatório anual

(6) o receptor pode abrir/encerrar uma investigação sem aprovação da gestão diária

(7) o mandato do indivíduo receptor ou do chefe da unidade receptora é limitado

0 Nenhuma ou uma das condições acima é atendida

1 Sim; duas das condições são atendidas

2 Sim; três condições são atendidas

3 Sim; quatro ou mais condições são atendidas

3B: A unidade receptora é suficientemente treinada e equipada?

0 Não se encontra menção nos documentos internos (estatutos, regulamentos internos, etc.) sobre as capacidades da unidade receptora (ou unidade de investigação)

1 Sim; é especificamente mencionado em documentos internos que a unidade receptora está adequadamente financiada, equipada, treinada ou preparada para cumprir suas funções

3C: Existe um procedimento claro e detalhado (em um documento escrito) sobre como as denúncias são geridas?

(1) A informação diz respeito à existência de responsabilidades claras e procedimentos seguidos pela unidade receptora e/ou pela unidade ou indivíduos que conduzem a avaliação, investigação e adjudicação do caso relacionado a uma denúncia

(2) Os elementos incluem

o processo de triagem e avaliação da denúncia

a investigação

o *feedback* aos denunciantes e serviços de apoio

as modalidades de troca de informações

o processo de adjudicação e sanção

(3) Responsabilidades e procedimentos podem ser encontrados em estatutos, regulamentos, documentos internos ou descrição online das tarefas e responsabilidades das unidades, comitês e outros departamentos responsáveis

0 Não; apenas um ou nenhum elemento é encontrado

1 Sim; dois ou três elementos são encontrados

2 Sim; pelo menos quatro elementos são encontrados

3D: Os procedimentos e políticas são revisados?

0 Não

1 Sim; uma revisão da política de denúncias, ou do indivíduo ou serviço responsável, foi realizada pelo menos uma vez ou está planejada para os próximos 12 meses

2 Sim; uma revisão regular é realizada

3E: A revisão é conduzida por um indivíduo ou serviço independente/alternativo?

0 Não

1 Sim

3F: Alguns resultados são publicados (número de denúncias, investigações, procedimentos disciplinares)?

0 Não

1 Sim; informações (número de denúncias, número e tipos de investigações e procedimentos disciplinares) podem ser encontradas (por exemplo, em uma publicação separada, relatórios anuais, entrevistas, etc.)

3G: O nível de conscientização e confiança no mecanismo, e a “cultura de fala” são medidos?

0 Nenhuma consulta foi realizada ou está planejada

1 Sim; uma consulta foi feita uma vez ou está planejada para os próximos 12 meses (por exemplo, por meio de pesquisas, questionários ou número de indivíduos cobertos por um programa de educação/conscientização)

2 Sim; uma consulta regular é realizada

Fonte: adaptado de Verschuuren (2021).

Para possibilitar a replicação da análise no futuro ou a avaliação de novas organizações e comparação de resultados, Verschuuren (2021) estabeleceu, no mínimo, duas respostas possíveis para todos os indicadores (“sim” ou “não”), ajudando a reduzir a subjetividade inerente ao processo. Dos 23 indicadores, 11 têm duas opções de respostas, cujos pesos são dicotômicos, zero ou um; outros 11 têm três itens, com os pesos das respostas alternando entre zero, um ou dois; e um indicador tem quatro seleções, variando os pesos de zero a três. Portanto, a pontuação mínima de uma empresa é zero e a máxima é de 36.

Além disso, para reduzir possíveis ambiguidades, Verschuuren (2021) esclarece os critérios de classificação de cada indicador. Embora o autor reconheça que medidas compostas podem ser criticadas por sua instabilidade e simplicidade excessiva na representação da realidade, ele ressalta sua utilidade na condensação de informações complexas e na viabilização de comparações. Com base nisso, na fase de exploração do material, o pesquisador realizou a leitura e a classificação das unidades de registro nas categorias previamente definidas, assim como Verschuuren (2021).

Na etapa de tratamento dos resultados, seguindo Lee e Fargher (2013), é calculada a pontuação total da qualidade da divulgação pelo índice não ponderado, ou seja, são somados todos os pontos. Isso gera uma medida ordinária do nível de adesão por empresa. Quanto maior a pontuação, melhor a qualidade do canal interno de denúncia. Isso fornece estimativa do padrão e da qualidade do canal interno de denúncia das companhias brasileiras.

Houve adaptação dos itens 2A e 2B de Verschuuren (2021) quanto à especificação do peso 2, de modo que, onde se lê “pelos menos quatro elementos”, leia-se “mais de quatro”, tendo em vista que o *score* 1 menciona “contêm de dois a quatro elementos”. Esse ajuste permite diferir claramente as companhias que têm mais de 4 elementos do indicador.

Para inferir significados e interpretar os resultados, a qualidade dos canais internos de denúncias das companhias listadas no mercado de capitais brasileiro é segregada por setor de atuação, sendo esses: bens industriais, comunicação, consumo cíclico, consumo não cíclico, financeiro, materiais básicos, outros, petróleo gás e biocombustíveis, saúde, tecnologia da informação, utilidade pública. Carcello et al. (2011) apontam que as características e processos ideais de governança corporativa podem diferir conforme o setor.

O conjunto de informações também tem seu conteúdo analisado quanto à natureza das irregularidades passíveis de denúncias (Tabela 2) (Bishop-Monroe et al., 2021; Hassink et al., 2007; Seeler et al., 2019). Essa abordagem permite identificar as violações prescritas que

podem ser relatadas nos canais internos de denúncia e, conseqüentemente, preocupam as companhias, ampliando o item 1B (Tabela 1) de Verschuuren (2021).

Tabela 2

Natureza das denúncias

Corrupção, roubo, furto, fraude ou desvio de recursos
Assédio, <i>bullying</i> ou discriminação
Comportamento ou conduta inadequada de colaborador
Desvios em relação à saúde e/ou à segurança
Favorecimento ou conflito de interesse
Outros descumprimentos do código, políticas internas ou obrigações legais (exceto leis trabalhistas e ambientais)
Práticas antiéticas na relação com fornecedor ou cliente
Uso indevido de recursos e/ou ativos da empresa
Uso indevido e/ou vazamento de informações confidenciais, privilegiadas ou reservadas
Violações ao meio ambiente e/ou comunidade
Violação de leis trabalhistas
Dúvida, elogio ou reclamação
Outros

Fonte: elaborada a partir de Bishop-Monroe et al. (2021), Hassink et al. (2007) e Seeler et al. (2019).

Outra avaliação adicional, nas empresas nas quais o código de ética aborda sobre o processo de denúncia, coleta-se a data do código consultado. Esse dado serve como um indicador temporal que reflete as mudanças nas políticas da empresa, garantindo que estas estejam alinhadas com as melhores práticas (Miceli et al., 2009). Isso amplia o item 3D da Tabela 1, que sugere que, para desenvolver programas eficazes de denúncia, não é suficiente apenas criar ou implementar políticas; é essencial monitorar e fazer ajustes contínuos para garantir a efetividade do sistema de denúncias. Essas duas análises adicionais, além de outros aspectos e práticas observados e sugestões de melhorias, são descritas no Apêndice B.

Os dados dos 23 itens do *checklist* foram coletados por empresa. A revisão foi realizada item por item, garantindo a aplicação dos mesmos critérios e pesos aos indicadores, com base nas evidências observadas nos canais de denúncia e/ou no código de ética.

3.3.3 Variável Moderadora

A variável moderadora é o incentivo à denúncia interna (InDen). Isso possibilita identificar se as companhias listadas no mercado de capitais brasileiro seguem a filosofia de “incentivar” a denúncia (Friedrich & Quick, 2024). Essa checagem também é realizada pelo pesquisador, por meio da análise de conteúdo, com categorias previamente definidas. As

unidades de análise são as informações de domínio público e constantes em: i) códigos de conduta corporativos e/ou de ética; e/ou em ii) documentos específicos sobre denúncia.

Em relação à codificação, é considerada uma variável dicotômica. Seguindo Hassink et al. (2007), expressões como: “os funcionários são encorajados a denunciar”, “por favor, informe” ou “sinta-se à vontade, reportar” incentivam a denúncia e recebem valor um. Os termos “funcionários devem”, “devem” ou “espera-se que denunciem” são abordagens autoritárias, indicando necessidade de os colaboradores observarem a aplicabilidade legal. Já declarações como “diga-nos”, “fale abertamente”, “funcionários podem” ou “pode”, são de natureza neutra e sugerem que as empresas podem desviar a conduta aplicável. O potencial denunciante pode encontrar o silêncio organizacional, revelando uma intenção de “encobrir” irregularidades, ao invés de incentivar esse tipo de comportamento (Hennequin, 2020). Logo, termos autoritários, neutros ou o silêncio não incentivam a denúncia e o valor zero é atribuído.

A identificação de apoio das companhias do mercado de capitais brasileiro denota regime específico de orientação e cuidados aos denunciantes. Por outro lado, a falta de apoio ao mecanismo de denúncia pode ser o resultado de uma escolha estratégica. Na sua busca por legitimidade externa, as organizações podem almejar “ganhos rápidos” anunciando mudanças (divulgação) sem investir adequadamente na sua eficácia (desempenho) (Verschuuren, 2021). Logo, detectar e dissuadir irregularidades internamente pode não ser a prioridade da organização. Isso pode comprometer o desempenho ESG, pois as denúncias tendem a ser relatadas externamente, agravando a reputação e a confiança dos *stakeholders*.

3.3.4 Variáveis Independentes de Controle

Consistente com pesquisas anteriores (Dey et al., 2024; Eliwa et al., 2023; Lin et al., 2023; Mohamad Ariff et al., 2024; Rahat & Nguyen, 2024; Sarhan & Gerged, 2023; Yulan et al., 2024), são controlados diversos fatores relacionados à empresa e à sua governança que podem afetar o desempenho ESG. A Tabela 3 apresenta a descrição, a métrica e a base teórica das variáveis de controle do estudo.

Tabela 3
Variáveis de controle

Variáveis	Descrição	Métrica	Base Teórica
TAM	Tamanho da empresa	Logaritmo natural do ativo total	Lin et al. (2023); Mohamad Ariff et al. (2024)

ALAV	Alavancagem financeira	Razão entre o passivo oneroso e o ativo total	Lin et al. (2023); Mohamad Ariff et al. (2024)
ROA	Retorno sobre o ativo	Lucro líquido dividido pelo ativo total	Lin et al. (2023); Mohamad Ariff et al. (2024)
MTB	Oportunidade de crescimento da empresa	Razão entre o valor de mercado das ações e o montante do patrimônio líquido	Rahat & Nguyen (2024)
PBCScore	Índice de políticas contra suborno e corrupção	Qualidade de suas políticas e práticas anti suborno e corrupção	Sarhan & Gerged (2023)
CS	Comitê de sustentabilidade	<i>Dummy</i> que assume o valor 1 quando há Comitê de Sustentabilidade e 0 caso contrário	Eliwa et al. (2023)
PFCA	Participação feminina no conselho de administração	Percentual de mulheres no conselho de administração	Eliwa et al. (2023)
ANALISTAS	Cobertura de analistas	Logaritmo natural da quantidade de analistas que acompanham a empresa	Eliwa et al. (2023); Lin et al. (2023)
NM	Novo mercado	<i>Dummy</i> que assume o valor 1 se a empresa pertence ao novo mercado e 0 caso contrário	Dey et al. (2024); Yulan et al. (2024)

Organizações maiores (TAM), mais lucrativas (ROA) e não sujeitas a restrições financeiras (ALAV) tendem a possuir mais recursos e, portanto, estão mais bem preparadas e equipadas para implementar e sustentar práticas que aprimorem seu desempenho ESG (Lin et al., 2023; Mohamad Ariff et al., 2024). Além disso, a oportunidade de crescimento da empresa (MTB), associada a lucros menos flutuantes, também exerce efeito positivo no desempenho ESG (Rahat & Nguyen, 2024).

Empresas com maior governança corporativa têm maior propensão a constituir um canal interno de denúncia e incentivar os funcionários a denunciarem (Lowe & Reckers, 2024), cumprindo, assim, suas responsabilidades de desenvolvimento sustentável (Yulan et al., 2024). A participação feminina no conselho de administração (PFCA), por sua vez, aumenta a probabilidade de perspectivas inovadoras às práticas ESG (Eliwa et al., 2023). A qualidade das políticas e das práticas relacionadas a suborno e corrupção (PBCScore) melhora a avaliação da empresa quanto à responsabilidade corporativa, o que pode contribuir positivamente para o desempenho ESG.

Ainda, ser uma companhia do novo mercado (NM) e ter um comitê de sustentabilidade (CS) são elementos que promovem a transparência e incentivam as denúncias, reduzindo a assimetria informacional com os *stakeholders* e melhorando o desempenho ESG (Dey et al., 2024). Ademais, a cobertura de analistas (ANALISTAS) implica maior pressão e direcionamento da empresa para atender a padrões de governança,

práticas ambientais e iniciativas sociais em linha com as expectativas dos *stakeholders* (Lin et al., 2023). Por fim, controla-se o efeito fixo do setor.

3.4 MODELO ECONOMETRICO

O modelo (Equação 1) é usado para testar as hipóteses: a relação entre a qualidade do canal interno de denúncia e o desempenho ESG (H_1); e a moderação do incentivo à denúncia interna na relação entre a qualidade do canal interno de denúncia e o desempenho ESG (H_2).

$$ESG_i = \beta_0 + \beta_1 QCDScore_i + \beta_2 InDen_i + \delta_1 (QCDScore_i \times InDen_i) + Z_{1-k} Controles + SetorFE_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Em que:

ESG = desempenho ESG;

β = intercepto;

QCDScore = qualidade do canal interno de denúncia;

InDen = incentivo à denúncia interna;

δ = intercepto do efeito moderador do incentivo à denúncia interna (InDen) na qualidade do canal interno de denúncia (QCDScore);

Controles = variáveis de controle constantes na Tabela 3;

SetorFE = efeito fixo de cada um dos setores segundo classificação da empresa; e

ε = termo de erro.

Espera-se que o coeficiente β_1 (QCDScore) apresente valor positivo e significativo ao desempenho ESG, uma vez que canais internos de denúncia de qualidade promovem a identificação e a comunicação de irregularidades, as quais são incompatíveis com o desenvolvimento sustentável e a geração de valor para os *stakeholders* de um negócio (Issa & Alleyne, 2018; Rahat & Nguyen, 2024).

Também se estima um coeficiente positivo e significativo da moderação (δ_1) do incentivo à denúncia interna na relação entre a qualidade do canal interno de denúncia e o desempenho ESG. Isso sugere que, quanto melhor a estrutura e a existência de incentivo à denúncia, maior a capacidade da organização de atender às expectativas de seus *stakeholders* referentes às dimensões sociais, ambientais ou de governança (Mohamad Ariff et al., 2024).

Diante da natureza dos dados, os quais são do tipo *cross-section*, foram realizados testes para validar os modelos utilizados e, consequentemente, os resultados. O teste RESET (p-valor = 0,3748) sugere não haver evidências suficientes para afirmar que o modelo tenha variáveis omitidas e que a variabilidade explicada pelo modelo não é muito maior do que a variabilidade não explicada. Outros testes indicaram que os resíduos não apresentam normalidade (teste de Jarque Bera), possuem ausência de multicolinearidade (teste VIF abaixo de 5 em todos os modelos) e de heterocedasticidade (teste de White: p-valor = 0,6100). Para tratar os *outliers*, as variáveis contínuas foram winsorizadas entre 1% e 99%.

As hipóteses são testadas por meio de regressão por Mínimos Quadrados Ordinários (*Ordinary Least Squares* – OLS) com clusterização ao nível da empresa (Petersen, 2009). A análise ao nível da empresa deve-se ao fato de que o desempenho ESG é mais influenciado por características intrínsecas à organização do que por variações sazonais ou anuais. Fatores determinantes, como governança corporativa, estrutura organizacional e políticas ambientais e sociais, estão associados a aspectos estruturais relativamente estáveis no curto prazo (Khan et al., 2016). Igualmente, os procedimentos para realizar uma denúncia também divergem mais entre uma organização e outra (Al-Haidar, 2018).

Como teste adicional, foi construída uma *proxy* da qualidade da governança corporativa (QGC) por meio de análise de componentes principais (PCA), conforme Mnif & Slimi (2023). Essa variável contínua agrega características do conselho de administração e do comitê de auditoria, permitindo considerar o ambiente de governança de forma integrada. A agregação foi realizada após a testagem individual da significância estatística de cada variável.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 QUALIDADE DOS CANAIS INTERNOS DE DENÚNCIA

Esta seção apresenta uma análise da qualidade dos canais internos de denúncia. A Tabela 4 evidencia a quantidade de empresas analisadas, bem como a pontuação média, mínima e máxima da qualidade dos canais internos de denúncia por setor, em cada uma das três dimensões do *checklist* adaptado de Verschuuren (2021) (Tabela 1). A Figura 2 complementa essa análise, evidenciando a pontuação de cada empresa por dimensão. Aspectos mais específicos, incluindo dados adicionais sobre a qualidade dos canais internos de denúncia observados nas empresas nas três dimensões do *checklist* de Verschuuren (2021), bem como outros elementos relevantes identificados, podem ser encontrados no Apêndice B.

Tabela 4

Pontuação média da qualidade dos canais internos de denúncia por setor

Setor	Total de companhias	Média				Máximo			Mínimo		
		D1	D2	D3	Média	D1	D2	D3	D1	D2	D3
Utilidade pública	16	9,44	9,94	5,25	24,63	10	11	10	8	8	3
Consumo cíclico	13	10,00	9,46	4,62	24,08	11	11	7	9	8	2
Consumo não cíclico	10	9,70	9,40	4,80	23,90	11	11	8	9	7	3
Financeiro	10	9,10	9,10	5,40	23,60	10	11	9	6	7	2
Materiais básicos	10	10,00	9,90	4,30	24,20	10	11	7	10	9	3
Bens industriais	8	9,75	9,63	5,38	24,75	11	11	7	9	8	3
Petróleo, gás e biocombustíveis	4	10,50	9,75	7,00	27,25	11	10	8	10	9	6
Saúde	2	10,00	9,50	6,00	25,50	11	10	7	9	9	5
Tecnologia da informação	2	9,00	7,50	6,00	22,50	10	9	7	8	6	5
Comunicações	1	9,00	10,00	6,00	25,00	9	10	6	9	10	6
Total	76	9,65	9,42	5,47							
Média de pontuação geral		24,32 (14 companhias)									
Maior pontuação geral		31,00 (01 companhia)									
Menor pontuação geral		17,00 (01 companhia)									

Nota.: D1, D2, D3, correspondem, respectivamente, a D1 = Dimensão 1 – Acessibilidade das opções de denúncia e regime de proteção; D2 = Dimensão 2 – Comunicação organizacional e conscientização; e D3 = Dimensão 3 – Capacidade e confiabilidade do receptor do *checklist* de Verschuuren (2021).

O setor (Tabela 4) com maior número de empresas na amostra é o de utilidade pública (16), enquanto o setor de petróleo, gás e biocombustíveis apresenta a maior média geral de qualidade dos canais internos de denúncia (27,25), destacando-se também nas dimensões 1 e 3. Em contrapartida, o setor de comunicações conta com o menor número de empresas avaliadas na amostra e apresenta a maior média da dimensão 2. Já o setor de tecnologia da informação é aquele com a menor média de qualidade dos canais internos de denúncia. Essa diversidade de pontuação entre os setores corrobora os achados de Carcello et al. (2011).

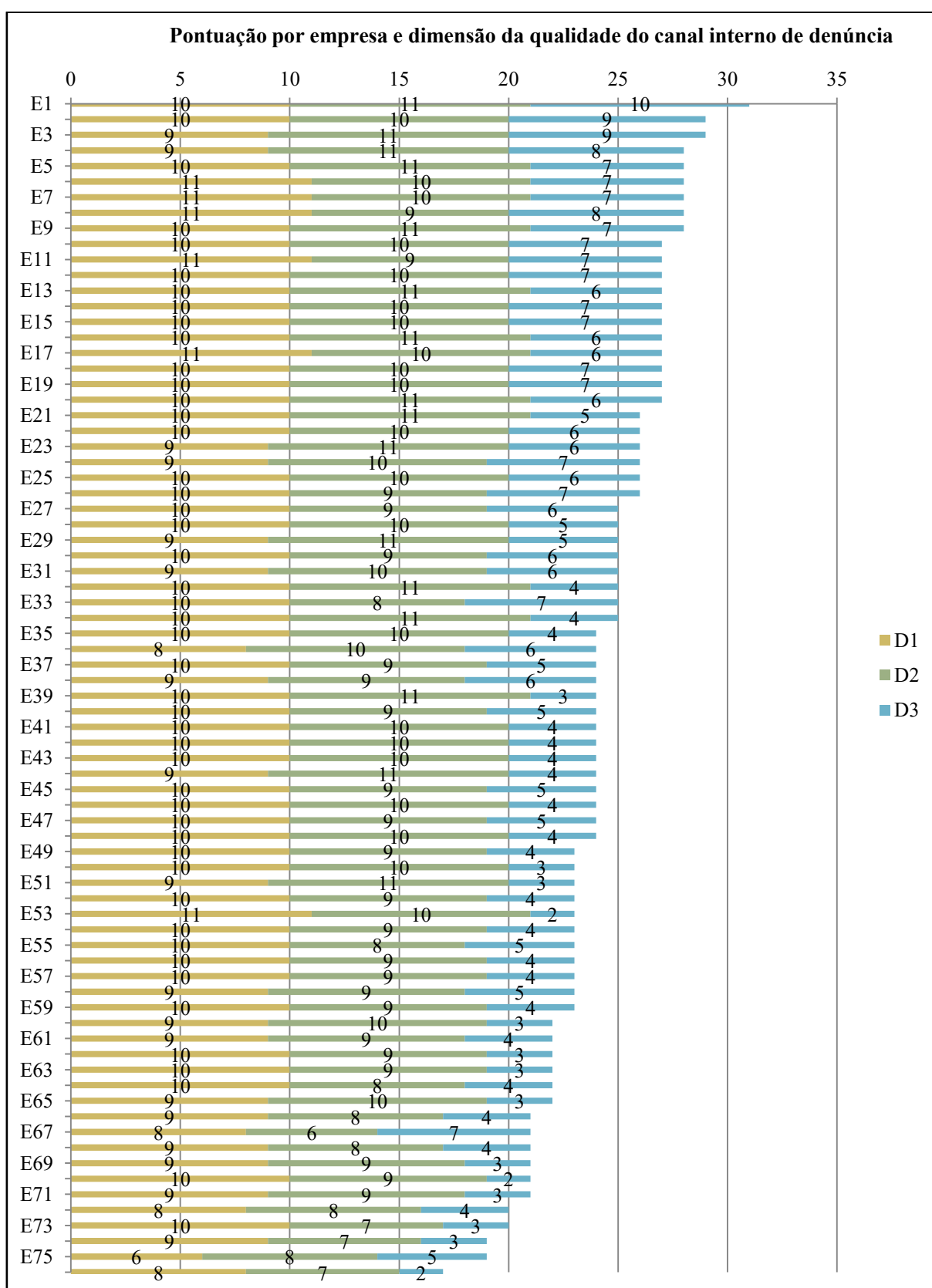


Figura 2 – Pontuação por companhia e dimensão da qualidade do canal interno de denúncia

Nota.: D1, D2, D3, correspondem, respectivamente, a D1 = Dimensão 1 – Acessibilidade das opções de denúncia e regime de proteção; D2 = Dimensão 2 – Comunicação organizacional e conscientização; e D3 = Dimensão 3 – Capacidade e confiabilidade do receptor do *checklist* de Verschuuren (2021).

De acordo com a Figura 2, a pontuação da qualidade dos canais internos de denúncia nas 76 empresas analisadas varia de 17 a 31 pontos. O valor médio, aproximadamente 24 pontos, foi alcançado por 14 (18,42%) empresas (Tabela 4), enquanto 28 (36,84%) organizações obtiveram pontuação inferior à média e 34 (44,74%), superior (Tabela 9). Além disso, conforme a Figura 2, a maior pontuação (31) foi obtida por uma empresa, e outras duas alcançaram 29 pontos. De forma geral, a Tabela 4 evidencia que as menores médias, bem como os menores valores máximo e mínimo por setor, são da dimensão 3, enquanto as dimensões 1 (9,65) e 2 (9,42) apresentam médias gerais semelhantes.

Especificamente em relação à dimensão 1, todas as 76 empresas analisadas oferecem ao menos um meio de comunicação com o sistema de denúncias, com destaque para a presença de uma plataforma *web* (1A). A maioria (71) também disponibiliza outros meios de acesso, como e-mail, telefone, aplicativos móveis e endereço postal, proporcionando aos denunciantes opções de comunicação variadas e permitindo que escolham aquele com o qual se sintam mais confortáveis (Lin et al., 2023; Soltes, 2020). Para ampliar a acessibilidade, 47 empresas oferecem canais com tecnologia assistiva, como áudio e libras.

Outros aspectos positivos incluem o fato de todas as 76 organizações estarem abertas a receber denúncias de qualquer violação de seus códigos e regulamentos internos (1B), com somente duas das 76 empresas restringindo o acesso ao mecanismo (1C), mencionando que o canal é reservado aos colaboradores e prestadores de serviços. Todas as empresas garantem a possibilidade de denúncias anônimas (1D), com 74 delas assegurando que denúncias de boa-fé não serão sancionadas (1E) e proibindo retaliações (1G). Além disso, 73 empresas oferecem acompanhamento do processo de denúncia (1H), com algumas permitindo que o denunciante adicione novas informações e forneça respostas durante a apuração.

Entretanto, poucos mecanismos oferecem apoio direto aos denunciantes, com apenas seis empresas comprometendo-se a responder às dúvidas sobre o processo (1I). A proteção do denunciante vai além da garantia de anonimato e não retaliação (Verschuuren, 2021), mas 75 empresas não preveem medidas de proteção pessoal, como apoio psicológico ou jurídico (1F). Observa-se uma preocupação com a proteção de dados, uma vez que 51 empresas incluem informações sobre o armazenamento seguro e o atendimento das leis de proteção de dados.

A avaliação da dimensão 2 evidencia que a maioria (73) das empresas fornece informações sobre o processo de denúncia (2A), e 51 oferecem acompanhamento do relato (2B). Ademais, 67 das 76 empresas oferecem canais de denúncia acessíveis pela internet e disponibilizam o código de ética diretamente por meio de uma aba, sem que o denunciante

precise procurá-lo em outro local (2D). Porém, apenas 31 empresas abordam formalmente a proibição de denúncias de má-fé (2C), enquanto 51 exigem que os funcionários participem de campanhas educacionais sobre denúncias (2F). Em termos de promoção e engajamento organizacional, 74 empresas mencionam o canal de denúncias em seus relatórios anuais de sustentabilidade ou no relato integrado (2E), e todas as 76 mencionam em documentos formais as responsabilidades organizacionais sobre a denúncia e o dever de denunciar (2G).

Quanto à capacidade e confiabilidade do receptor das denúncias, dimensão 3, apenas 19 das 76 empresas destacam que as denúncias são direcionadas a unidades ou pessoas independentes da administração diária da organização, especificando quem será responsável pelo tratamento dos casos envolvendo o alto nível de gestão (3A). A maioria dos receptores (71) são fornecedores especializados e treinados para lidar com o assunto (3B). Entretanto, 56 empresas não informam sobre como as denúncias são geridas (3C), e apenas 17 descrevem de dois a três elementos, enquanto 3 empresas possuem pelo menos quatro elementos descritos.

Além disso, 29 organizações afirmam que realizam ou planejam realizar revisões regulares dos mecanismos de denúncia (3D) e 36 mencionam revisões realizadas nos últimos 12 meses. Contudo, apenas 20 empresas indicam que a revisão é conduzida por indivíduos ou serviços independentes da gestão diária (3E). Em relação à transparência, 68 empresas divulgam nos relatórios anuais de sustentabilidade ou relatórios integrados algum resultado sobre os seus mecanismos de denúncia, como o número de denúncias recebidas (3F), mas apenas 23 detalham as naturezas das denúncias. Além disso, apenas 9 empresas (3G) avaliam ou planejam avaliar o nível de sensibilização e confiança dos denunciantes nos mecanismos.

Com base na Figura 2, as três primeiras empresas do *ranking* apresentam pontuações equilibradas nas três dimensões de qualidade dos canais internos de denúncia, indicando, conforme o *checklist* de Verschuuren (2021), que elas possuem: canais de denúncia acessíveis (dimensão 1); comunicação organizacional e conscientização (dimensão 2); e mecanismos confiáveis (dimensão 3). Embora essas empresas possam servir como referência de boas práticas, devido à estrutura mais desenvolvida de seus mecanismos internos de denúncia em comparação com as últimas empresas do *ranking*, elas ainda precisam implementar ou melhorar alguns itens para alcançar a pontuação máxima de qualidade (36 pontos).

As empresas subsequentes no *ranking* apresentam desequilíbrio entre as dimensões, como desempenho mais fraco em uma delas, o que pode indicar fragilidades específicas. Por exemplo, empresas com pontuação alta na dimensão 1, mas baixa nas dimensões 2 e 3

possuem canais de denúncia acessíveis, mas não investem adequadamente em treinamentos, campanhas internas ou na confiabilidade do sistema. Isso pode resultar em baixa adesão dos colaboradores ao canal de denúncia (Bishop-Monroe et al., 2021; Soltes, 2020).

Em outros casos, observam-se organizações com uma pontuação mais alta na dimensão 2 do que na dimensão 1, o que sugere que essas empresas possuem forte comunicação organizacional, mas os canais podem ser de difícil acesso. Isso indica que, embora os denunciante sejam informados sobre a importância da denúncia, podem enfrentar dificuldades práticas para utilizá-los (Lin et al., 2023; Soltes, 2020). Por fim, empresas com baixa pontuação na dimensão 3 sinalizam falta de confiabilidade nos receptores das denúncias, o que pode desmotivar os denunciante, seja por medo de retaliação ou pela descrença na efetividade do processo (Bishop-Monroe et al., 2021; Palumbo & Manna, 2020).

Por outro lado, as últimas empresas do *ranking* apresentam pontuações baixas em todas as dimensões. Uma pontuação geral baixa evidencia a falta de acessibilidade aos canais de denúncia, com meios de comunicação limitados ou pouco divulgados; baixa comunicação organizacional e conscientização, indicando que os colaboradores não são adequadamente treinados ou informados sobre a importância da denúncia; e a falta de checagem da confiança no processo, o que pode implicar pouca confiança dos denunciante sobre o tratamento sério e justo das denúncias (Verschuuren, 2021). Esse diagnóstico pode representar risco elevado de irregularidades não reportadas internamente, além de possíveis impactos negativos na cultura organizacional e na imagem da empresa (Bramstedt, 2022; Kaptein, 2008; Sing, 2011).

A avaliação dos canais de denúncia, com base no *checklist* proposto por Verschuuren (2021), estabelece uma pontuação máxima de 36 pontos, distribuídos igualmente entre três dimensões (12 pontos cada). Os resultados apresentados na Figura 2 e na Tabela 4 mostram que as médias gerais, por setor, foram de 9,65 na dimensão 1, 9,42 na dimensão 2 e 5,47 na dimensão 3. Dessa forma, observa-se que a maioria dos canais internos de denúncia apresenta uma qualidade média de aproximadamente 24 pontos na escala total.

Portanto, os resultados sinalizam que, apesar de as empresas convidarem os denunciante a relatarem irregularidades (dimensão 1), ainda não os apoiam adequadamente (dimensão 2) nem adotam medidas que assegurem a confiança nos mecanismos (dimensão 3). Isso sugere que, em alguns casos, os canais de denúncia são utilizados como uma estratégia de fachada para atender a pressões externas, um diagnóstico também observado por Verschuuren (2021) em organizações desportivas internacionais.

Além disso, a falta de apoio fornecido por algumas organizações ao seu mecanismo de denúncia pode ser o resultado de uma escolha estratégica. A implementação do mecanismo de reporte pode ser vista como uma ação simbólica, destinada a satisfazer as exigências dos *stakeholders*, sem, contudo, priorizar a mitigação efetiva de irregularidades (Verschuuren, 2021). Muitas empresas podem sentir-se pressionadas a adotar ferramentas de reporte para melhorar sua avaliação de governança e integridade perante os *stakeholders*, sem, no entanto, alocar recursos adequados para o desenvolvimento de uma política de denúncia robusta e eficaz que trate os riscos (Lee & Fargher, 2013). Isso pode afetar negativamente a reputação organizacional e, consequentemente, o desempenho ESG (Zhang et al., 2024).

Similarmente, a prática de divulgar a quantidade e os tipos de denúncias recebidas, assim como as ações adotadas em relação às denúncias investigadas e confirmadas, pode refletir uma preocupação com a reputação da organização, dependendo da natureza das irregularidades denunciadas (Nurhidayat & Kusumasari, 2019). Esse comportamento sinaliza maior preocupação com a sobrevivência do que a transformação interna (Alleyne et al., 2013), expondo a empresa a maiores riscos ou conflitos futuros de litígios relacionados ao ESG (Del Gesso & Lodhi, 2024; Moffit et al., 2024; Zhang et al., 2024).

A existência de um canal interno de denúncia é um passo importante para atender à Teoria dos Stakeholders, por contribuir para a detecção precoce de irregularidades, reduzindo custos e protegendo a organização de processos civis e criminais (Cummins et al., 2021; Miceli & Near, 1985, 1988; Stubben & Welch, 2020). No entanto, a simples implementação de um canal de denúncia não é suficiente para atender aos princípios do ESG, uma vez que isso exige adoção de práticas que não apenas atendam às exigências legais, mas também se alinhem às expectativas dos *stakeholders* em termos de transparência, governança ética e responsabilidade corporativa (Bowen et al., 2010; Hennequin, 2020; Yulan et al., 2024). Para o canal atender efetivamente aos princípios do ESG, ele deve ser de qualidade, demonstrando integridade corporativa. Isso é possível, por exemplo, pela clareza nas ações tomadas após a denúncia recebida, garantindo que os riscos de má gestão e práticas antiéticas sejam devidamente mitigados (Mohamad Ariff et al., 2024; Verschuuren, 2021).

Nesse contexto, as descobertas deste estudo oferecem às empresas a oportunidade de avaliar e direcionar esforços para melhorar a qualidade de seus mecanismos internos de denúncia. Alguns aspectos de fragilidade identificados incluem a escassez de informações sobre como as denúncias são geridas, a ausência de campanhas educativas obrigatórias sobre

os canais de denúncia para todos os colaboradores e a falta de transparência sobre a capacidade e confiabilidade dos receptores das denúncias. Ademais, as empresas podem ampliar a qualidade dos seus canais de denúncia além do limite do *checklist*; por exemplo, no item 2B, a empresa atinge a pontuação máxima, atendendo a 5 dos 8 itens exigidos.

Os resultados encontrados estão em linha com estudos anteriores que destacam o avanço do Brasil na criação de canais de denúncia, mas também apontam para desafios significativos, como a falta de uma regulamentação robusta, a gestão inadequada dos canais, a resistência cultural nas organizações e a necessidade de respostas rápidas e transparentes, com uma proteção eficaz aos denunciantes (Maragno & Borba, 2023; Oliveira Ávila & Tinen, 2022; Silva & Sousa, 2017; Silva et al., 2020; Silva et al., 2024; Sousa et al., 2024).

As evidências desta seção também estão alinhadas com outras pesquisas sobre a eficácia dos códigos de ética em relação às denúncias (Bulgarella, 2019a; Bulgarella, 2019b; Farrell & Cobbin, 2000; Gaumnitz & Lere, 2002; Hassink et al., 2007; Kaptein, 2004). Tais pesquisas apontam que muitos desses códigos não são elaborados para incentivar adequadamente, sobretudo, os funcionários a realizarem denúncias. Isso evidencia uma falha na criação de um ambiente que estimule a denúncia (Clark & Skousen, 2023). Verschuuren (2021) alerta que simplesmente abrir um canal de comunicação e esperar passivamente por denúncias não é suficiente para incentivar a participação ativa dos colaboradores e dos outros *stakeholders*, nem para garantir a proteção da integridade organizacional.

A criação de um ambiente de confiança, garantindo o sigilo e a conformidade legal, estimula os colaboradores a utilizarem os canais de denúncia. Quando os funcionários confiam que as informações serão tratadas de maneira segura, há uma maior probabilidade de reportarem irregularidades internamente, evitando, assim, a necessidade de denúncias externas, que podem prejudicar a reputação da organização e afetar seu desempenho ESG (Bishop-Monroe et al., 2021; Hayes et al., 2021; Near & Miceli, 2016; Soltes, 2020).

4.2 QUALIDADE DO CANAL INTERNO DE DENÚNCIA E DESEMPENHO ESG

Esta seção apresenta os resultados da relação entre a qualidade dos canais internos de denúncias e o desempenho ESG e do efeito moderador do incentivo à denúncia interna nessa relação. A Tabela 5 evidencia a estatística descritiva das variáveis.

O desvio padrão do desempenho ESG das empresas que incentivam a denúncia interna (20,45) é maior do que o das que não incentivam (18,32), indicando uma amostra com

diferentes níveis de compromisso com práticas ambientais, sociais e de governança. Isso pode refletir variações na integridade e na transparência das empresas (Mohamad Ariff et al., 2024; Peltier-Rivest, 2018). Moffitt et al. (2024) observaram um desvio padrão semelhante, de 19,24, em uma amostra dos EUA entre 2004 e 2020, e Miralles-Quirós et al. (2018), de 21,46, em empresas brasileiras listadas na bolsa de valores de 2010 a 2015.

Tabela 5
Estatística descritiva

Estadística descritiva

Painel A – Variáveis contínuas								
Empresas com incentivo à denúncia interna								
Variável	N	Média	p50	Desvio Padrão	p25	p75	Min	Max
ESG	11	58,42	60,08	20,45	39,52	79,34	22,58	81,36
QCDScore	11	24,73	25,00	2,83	22,00	27,00	20,00	29,00
TAM	11	24,21	24,72	1,78	23,01	25,02	20,33	26,84
ALAV	11	0,36	0,31	0,26	0,18	0,46	0,03	0,88
ROA	11	0,05	0,12	0,21	0,00	0,14	-0,54	0,24
MTB	11	1,99	2,04	1,14	0,85	2,57	-0,07	3,90
PFCA	11	20,33	20,00	7,59	14,29	27,27	10,00	33,33
ANALISTAS	11	9,09	10,00	4,55	7,00	14,00	0,00	14,00
PBCScore	11	53,77	58,51	18,01	56,25	60,99	0,00	64,18
Empresas sem incentivo à denúncia interna								
Variável	N	Média	p50	Desvio Padrão	p25	p75	Min	Max
ESG	65	56,13	57,21	18,32	44,22	68,90	8,89	90,48
QCDScore	65	24,31	24,00	2,66	23,00	26,00	17,00	31,00
TAM	65	24,24	24,06	1,41	23,30	24,77	21,03	28,47
ALAV	65	0,36	0,34	0,19	0,25	0,47	0,00	1,37
ROA	65	0,09	0,08	0,09	0,04	0,11	-0,10	0,47
MTB	65	2,03	1,37	2,07	0,92	2,39	-0,56	10,20
PFCA	65	16,04	14,29	11,70	9,09	22,22	0,00	50,00
ANALISTAS	65	8,22	8,00	3,21	6,00	11,00	0,00	15,00
PBCScore	65	54,53	58,22	14,21	56,85	59,62	0,00	61,48
Painel B – Variáveis discretas e categóricas								
Variável	Com incentivo à denúncia interna		Sem incentivo à denúncia interna		Total			
	N	%	N	%				
CS								
Sim	10	13,16%	63	82,89%	73			
Não	01	01,32%	02	02,63%	3			
NM								
Sim	09	11,84%	02	02,63%	11			
Não	43	56,58%	22	28,95%	65			

Nota.: QCDScore = qualidade do canal interno de denúncia; InDen = incentivo à denúncia interna; TAM = tamanho da companhia; CS = comitê de sustentabilidade; ALA = alavancagem; ROA = retorno sobre os ativos; MTB= oportunidade de crescimento da empresa; PFCA = participação feminina no conselho de administração; NM = segmento de governança Novo Mercado da B3; PBCScore = Políticas contra Suborno e Corrupção.

A qualidade dos canais internos de denúncia (QCDScore) tem média de 24,37, variando entre 17 e 31, sinalizando uma distribuição concentrada em uma faixa relativamente estreita. Considerando a pontuação máxima de 36, observa-se que as empresas estão se esforçando para implementar canais internos de denúncia de qualidade. Isso pode ser

interpretado como um sinal de compromisso com a ética corporativa e com o desempenho sustentável, neste estudo relacionado ao ESG (Issa & Alleyne, 2018; Rahat & Nguyen, 2024).

A Tabela 5 também demonstra que o tamanho das empresas (TAM), a oportunidade de crescimento da empresa (MTB), a alavancagem (ALA) e o retorno sobre ativos (ROA) apresentam pouca variação (desvio padrão) entre as empresas com e sem incentivo à denúncia interna, mesmo com valores médios positivos e mínimos negativos nos indicadores financeiros de retorno sobre ativos (ROA) e oportunidade de crescimento da empresa (MTB).

A participação feminina no conselho de administração (PFCA) apresenta maior variabilidade entre as empresas sem incentivo à denúncia interna, com valores variando de zero a 50%. Já nas companhias com incentivo à denúncia interna, vai de 10% a 33,33%. Isso sugere que essas empresas mantêm uma abordagem mais estável e consistente na composição do conselho, possivelmente em razão de um compromisso mais forte com a governança e a diversidade (Eliwa et al., 2023).

Em média, as empresas com e sem incentivo à denúncia interna são acompanhadas por 9 e 8 analistas, respectivamente, embora algumas não tenham nenhum e outras contem com até 15. Isso evidencia uma possível relação entre o monitoramento por analistas e a força da governança corporativa, com empresas que incentivam a denúncia interna tendendo a ter maior supervisão e controle, refletindo em melhor desempenho em ESG (Lin et al., 2023).

A média da qualidade das políticas anticorrupção e suborno (PBCScore) é semelhante entre os dois grupos, mas o desvio padrão é maior nas empresas com incentivo à denúncia. Isso pode ocorrer porque algumas não apresentam essa pontuação, enquanto outras alcançam o máximo de 64,18%. Essa variação evidencia que algumas empresas estão mais avançadas e possuem sistemas estabelecidos, enquanto outras ainda têm lacunas em políticas eficazes de combate à corrupção e suborno (Sarhan & Gerged, 2023).

Apenas 14,47% das empresas da amostra incentivam a denúncia interna (InDen), o que indica que a maioria trata a denúncia interna como uma obrigação em seus códigos de ética. Assim, muitos desses documentos falham em apresentar informações adequadas para encorajar a voz ética dos colaboradores (Bulgarella, 2019a; Bulgarella, 2019b; Farrell & Cobbin, 2000; Gaumnitz & Lere, 2002; Hassink et al., 2007; Kaptein, 2004).

A presença de comitê de sustentabilidade (CS) é alta: 96,05% das empresas da amostra assumem compromisso com práticas sustentáveis, contribuindo positivamente para o desempenho ESG (Dey et al., 2024). Por essa razão, e para evitar multicolinearidade, essa variável foi excluída dos modelos econométricos (Tabela 3).

Além disso, 68,42% das empresas estão listadas no Novo Mercado (NM), segmento da B3 que exige altos padrões de governança corporativa. Das 11 empresas com incentivo à denúncia, 9 pertencem a esse segmento, reforçando a prevalência de empresas na amostra com maior transparência, governança e alinhamento com práticas éticas e mecanismos de controle de riscos (Mohamad Ariff et al., 2024).

A Tabela 6 apresenta a correlação de Spearman entre as variáveis.

Tabela 6

Matriz de correlação de Spearman

	ESG	QCDScore	InDen	TAM	ALAV	ROA	MTB	DGCA	ANALISTAS	NM
ESG	1									
QCDScore	0,3448***	1								
InDen	0,0537	0,0524	1							
TAM	0,3787***	0,0346	0,0844	1						
ALAV	-0,0772	0,0127	-0,0639	0,056	1					
ROA	0,0203	0,1245	0,0639	0,0444	-0,1035	1				
MTB	0,1459	0,0426	0,1014	-0,0646	0,0758	0,4023***	1			
DGCA	0,3007***	0,2132*	0,1772	-0,023	-0,0119	-0,0728	0,2030*	1		
ANALISTAS	0,3696***	0,0131	0,1183	0,3940***	-0,1082	0,1804	0,2281**	0,2375**	1	
NM	0,0658	0,1411	0,1186	-0,3561***	0,0865	-0,1239	0,2852**	0,3714***	0,1012	1
PBCScore	0,0239	-0,1085	0,088	0,1556	0,0737	-0,099	0,0572	-0,0336	-0,1388	-0,0517

Nota.: *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,10 = nível de significância. QCDScore = qualidade do canal interno de denúncia; InDen = incentivo à denúncia interna; TAM = tamanho da companhia; ALA = alavancagem; ROA = retorno sobre os ativos; MTB= oportunidade de crescimento da empresa; PFCA = participação feminina no conselho de administração; NM = segmento de governança Novo Mercado da B3; PBCScore = políticas contra suborno e corrupção.

Observa-se na matriz de correlação (Tabela 6), que, em geral, os coeficientes indicam associações moderadas entre as variáveis, sem correlações fortes. Além disso, exceto a alavancagem (ALA), todas as variáveis têm relação positiva com o desempenho ESG. Isso permite obter evidências iniciais que, de maneira geral, as empresas com maior qualidade no canal interno de denúncias (QCDScore), incentivo à denúncia interna (InDen), maior porte (TAM), rentabilidade (ROA), oportunidade de crescimento (MTB), e estrutura de governança sólida, como estar listada no Novo Mercado e ter maior participação feminina no conselho, tendem a ter melhor desempenho ESG (Lowe & Reckers, 2024; Yulan et al., 2024). Em contraste, empresas com maior alavancagem (ALA) são mais propensas a ter um desempenho ESG inferior, indicando que as limitações financeiras podem restringir investimentos em práticas sustentáveis e de governança (Lin et al., 2023; Mohamad Ariff et al., 2024).

A Tabela 7 apresenta os resultados da relação entre a qualidade do canal interno de denúncias e o desempenho ESG (modelo 1) e o efeito moderador do incentivo à denúncia interna nessa relação (modelo 2).

Os resultados dos modelos 1 e 2 indicam que as variáveis incluídas explicam cerca de 35% da variação no desempenho ESG (R^2 ajustado de 0,349 e 0,354, respectivamente). Os testes F (5,557 e 7,009) confirmam a significância estatística dos modelos, mostrando que, no conjunto, as variáveis explicativas têm efeito relevante sobre o desempenho ESG.

Tabela 7

Qualidade do canal interno de denúncias, incentivo à denúncia e ESG

Variável	ESG	ESG
	(1)	(2)
QCDScore	1,9501*** (0,680)	1,3743* (0,806)
InDen		-77,5454** -37,438
QCDScore*InDen		3,1798** -1,509
TAM	4,5947** -2,055	5,0920** -2,019
ALAV	-62,828 -9,849	-87,182 -10,922
ROA	-310,156 -18,547	-263,165 -19,484
MTB	17,343 -1,069	15,330 -1,110
PFCA	0,1810 (0,184)	0,1963 (0,187)
ANALISTAS	10,880 (0,729)	10,315 (0,751)
NM	0,7952 -5,034	0,2588 -5,081
PBCScore	0,3331** (0,127)	0,3052** (0,125)
Constante	-132,0160*** -47,720	-127,2183** -47,985
Observações	75	75
R^2 ajustado	0,349	0,354
Teste F	5,557	7,009

Nota.: *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$ = nível de significância. Erros padrões robustos entre parênteses. QCDScore = qualidade do canal interno de denúncia; InDen = incentivo à denúncia interna; TAM = tamanho da companhia; ALA = alavancagem; ROA = retorno sobre os ativos; MTB = oportunidade de crescimento da empresa; PFCA = participação feminina no conselho de administração; NM = segmento de governança Novo Mercado da B3; PBCScore = políticas contra suborno e corrupção.

O modelo 1 revela relação positiva e significativa ao nível de 1% entre a qualidade do canal interno de denúncias (QCDScore) e o desempenho ESG, não permitindo rejeitar H_1 – a qualidade do canal interno de denúncia apresenta relação positiva com o desempenho ESG. Isso sinaliza que empresas com canais de denúncia robustos estão mais comprometidas com práticas de governança e ética, ajudando a gerenciar riscos organizacionais e a fortalecer o desempenho ESG (Lin et al., 2023; Mohamad Ariff et al., 2024). Essa evidência é consistente com a Teoria dos Stakeholders (Crane, 2020; Freeman, 1984; Zhang et al., 2024).

Os achados reforçam estudos anteriores que associam canais internos de denúncia a uma das dimensões do desempenho ESG, demonstrando como práticas éticas na organização podem gerar benefícios tanto sociais quanto ambientais. Lin et al. (2023) destacam que a simples existência desses canais impacta positivamente o desempenho social, enquanto Yulan et al. (2024) apontam para a sua influência na redução de emissões de poluentes. Sarhan e Gerged (2023) também identificam associação positiva entre políticas anticorrupção e melhorias na gestão ambiental, e Dyck et al. (2010) e Moffit et al. (2024) argumentam que uma governança corporativa sólida, facilitada por canais de denúncia eficazes, impulsiona o desempenho social e ambiental das empresas.

À luz da Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984; Jones, 1995), esses resultados indicam que empresas investindo em canais internos de denúncia de qualidade demonstram comprometimento com demandas éticas, sociais e ambientais de seus públicos. Dessa forma, esses canais atuam como ferramentas de confiança, aumentando a legitimidade organizacional e fortalecendo as relações com os *stakeholders* (Crane, 2020; Zhang et al., 2024).

O modelo 2 (Tabela 7) demonstra que o incentivo à denúncia interna exerce efeito moderador positivo na relação entre a qualidade dos canais internos de denúncia e o desempenho ESG, com coeficiente significativo ao nível de 5% (QCDScore*InDen) não sendo rejeitada H₂. Isso indica que, quando há alinhamento entre um canal de denúncias robusto e uma cultura organizacional que estimula o reporte de irregularidades, os resultados do desempenho ESG são intensificados (Zhang et al., 2024). Essa interação reforça a importância de dispor de canais internos de denúncia de qualidade e de incentivar seu uso, garantindo um ambiente de confiança aos *stakeholders* (Mohamad Ariff et al., 2024).

Entretanto, as empresas da amostra evidenciam que, diferente do esperado, isoladamente, o incentivo à denúncia interna tem associação negativa com o desempenho ESG. Esse resultado pode sinalizar que, na ausência de canais robustos, o incentivo à denúncia gera percepções de ineficácia, medo ou desconfiança entre os *stakeholders* (Dyck et al., 2010; Yeoh, 2014). Tal achado é coerente com a literatura que alerta para o risco de iniciativas simbólicas sem efetividade prática (Verschuuren, 2021; Lee & Fargher, 2013).

Os dados (Figura 3) mostram que a maioria das empresas com incentivo à denúncia tem ESG baixo e menor qualidade dos canais internos de denúncia, o que pode estar ligado ao receio de que as denúncias exponham problemas internos ou conflitos (Alleyne et al., 2013). Por outro lado, empresas com alto desempenho ESG geralmente investem em canais internos

de denúncia de alta qualidade, alinhando-se a Moffitt et al. (2024), que identificaram menor incidência de falhas de controle em empresas com bom desempenho ESG. Isso reforça a ideia de que, quanto mais eficaz o controle interno, maior o nível de *compliance* e da gestão de riscos, contribuindo para resultados de ESG positivos.

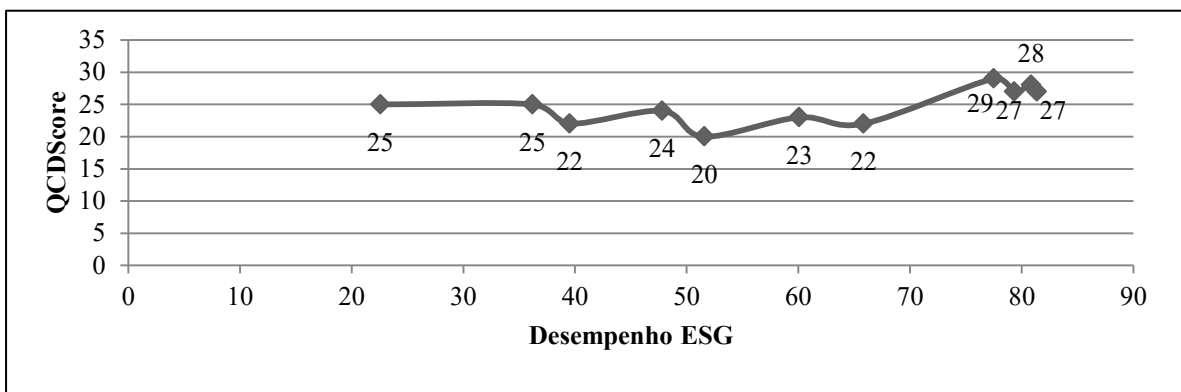


Figura 3 – QCDScore X Desempenho ESG nas empresas com incentivo à denúncia interna
Nota.: QCDScore = qualidade do canal interno de denúncia.

O incentivo à denúncia interna, quando não acompanhado de um canal de denúncia de alta qualidade, pode ser percebido como insuficiente ou até oportunista, gerando desconfiança e prejudicando o desempenho ESG (Dyck et al., 2010; Yeoh, 2014). Em contrapartida, essa percepção negativa pode ser reduzida e até revertida, quando o incentivo é respaldado por um canal de alta qualidade. Isso reforça a ideia de que a eficácia dos canais de denúncia não depende apenas de sua existência, mas também da qualidade da comunicação e da cultura organizacional que os sustenta (Miceli et al., 2009; Peltier-Rivest, 2018). Portanto, a combinação entre canais internos de denúncia de qualidade e incentivo ao uso é o que efetivamente fortalece a governança corporativa e intensifica o desempenho ESG.

Observa-se também que a qualidade dos canais de denúncia (QCDScore) mantém efeito positivo e significativo ($p\text{-valor} < 10\% = 0,094$) no desempenho ESG. Isso corrobora a ideia de que canais de denúncia transparentes e confiáveis fortalecem a governança e exercem impacto direto no desempenho das práticas ambientais e sociais das organizações (Niazi et al., 2020). Esses canais oferecem um meio seguro e acessível para os *stakeholders* relatarem violações sobre práticas ambientais, de direitos humanos, de discriminação e outras condutas corporativas inadequadas (Bishop-Monroe et al., 2021; Zhang et al., 2024).

Quanto às variáveis de controle, os modelos 1 e 2 evidenciam que o tamanho da empresa (TAM) e as políticas anticorrupção e suborno (PBCScore) têm efeito positivo e significativo sobre o desempenho ESG. Já as variáveis como alavancagem (ALAV), retorno

sobre ativos (ROA), oportunidade de crescimento (MTB), participação feminina no conselho de administração (PFCA), cobertura de analistas (ANALISTAS), e ser listada no Novo Mercado (NM), neste estudo, não tem significância estatística com o desempenho ESG.

O impacto positivo e significativo do tamanho da empresa (TAM) sobre o desempenho ESG indica que empresas maiores tendem a adotar práticas mais estruturadas de *compliance*, inclusive a implementação de canais de denúncia, possivelmente em razão de maior visibilidade pública, pressão regulatória ou recursos disponíveis, resultando em um desempenho ESG superior (Lin et al., 2023; Mohamad Ariff et al., 2024). A análise específica da qualidade dos canais internos de denúncia por porte empresarial também revela que empresas de grande porte têm pontuações médias mais altas (Tabela 11).

Já a associação entre pontuações mais altas de políticas anticorrupção e melhor desempenho ESG confirma estudos anteriores, ao evidenciar que empresas com políticas anticorrupção robustas adotam práticas éticas mais consistentes, como canais internos de denúncia, fortalecendo sua governança e reduzindo riscos legais e reputacionais, contribuindo diretamente para um melhor desempenho ESG (Bishop-Monroe et al., 2021; Khamisu et al., 2024; Khan et al., 2016; Near & Miceli, 2016; Sarhan & Gerged, 2023). Esse dado é reforçado pela Tabela 10, que demonstra 98,68% das empresas da amostra priorizando receber denúncias relacionadas à “corrupção, roubo, furto, fraude ou desvio de recursos”. A partir da perspectiva da Teoria dos Stakeholders, é possível inferir que empresas que alinham práticas de governança ética com instrumentos de mitigação de riscos e transparência, como canais de denúncia de qualidade e incentivo à sua utilização, reduzem assimetrias informacionais, promovem uma cultura de confiança com o desenvolvimento sustentável e, consequentemente, com a capacidade de atender às expectativas de seus *stakeholders* (Freeman, 1984; Jones, 1995; Khamisu et al., 2024).

Portanto, os achados desta pesquisa contribuem com a literatura (Dyck et al., 2010; Lin et al., 2023; Moffit et al., 2024; Sarhan & Gerged, 2023; Yulan et al., 2024) ao evidenciar que o efeito da denúncia interna no desempenho ESG vai além da simples existência de canais internos de denúncia: depende da qualidade desses mecanismos e do ambiente de incentivo construído pela organização. Empresas que integram esses dois elementos coerentemente demonstram maior maturidade ética, capacidade de autorregulação e comprometimento com os princípios ESG e com o desenvolvimento sustentável.

4.3 ANÁLISE ADICIONAL

Considerando que as características de governança corporativa, especialmente aquelas relacionadas ao conselho de administração e ao comitê de auditoria, estão associadas ao desempenho ESG (Lowe & Reckers, 2024; Yulan et al., 2024), estas foram testadas neste estudo tanto como substitutas da *proxy* de incentivo à denúncia interna quanto como variáveis de controle. As variáveis de governança analisadas individualmente foram: tamanho do conselho de administração, independência dos membros do conselho de administração, se o CEO também ocupa a posição de presidente do conselho, e a existência de um comitê de auditoria. No entanto, nenhuma dessas variáveis apresentou significância estatística. O mesmo ocorre com a variável que mede a proporção de denúncias recebidas por número de empregados, quando testada como alternativa a *proxy* de incentivo à denúncia interna.

Diante disso, foi considerada uma abordagem alternativa, com base na literatura de governança corporativa, que recomenda analisar o ambiente de governança conjuntamente, por meio de índices compostos ou um agrupamento de variáveis (Mnif & Slimi, 2023). Uma técnica comumente utilizada para esse fim é a análise de componentes principais (PCA), que permite condensar inúmeras variáveis correlacionadas em um componente que explica a maioria da variância dos dados (Mnif & Slimi, 2023; Yuan et al., 2020).

Neste estudo, foi construída uma *proxy* da qualidade da governança corporativa (QGC) a partir da análise de componentes principais. Para isso, foram incluídas tanto as variáveis previamente analisadas – como a participação feminina no conselho de administração e a *dummy* de listagem no Novo Mercado – quanto àquelas testadas individualmente, como o tamanho do conselho de administração, a independência de seus membros, se o CEO também ocupa a posição de presidente do conselho, e a presença de um comitê de auditoria. O resultado foi uma variável contínua (QGC), na qual valores mais altos indicam melhor qualidade de governança corporativa (Mnif & Slimi, 2023; Yuan et al., 2020).

Assim, para aprofundar a análise do efeito moderador do incentivo à denúncia interna na relação entre a qualidade dos canais internos de denúncia e o desempenho ESG, o modelo 3 (Tabela 8) inclui a variável composta de governança corporativa (QGC).

Os resultados do modelo 3 indicam que as variáveis explicativas conseguem esclarecer 36,2% da variação no desempenho ESG (R^2 ajustado = 0,362). O teste F (7,266) confirma que o modelo é estatisticamente significativo, validando a relevância das variáveis incluídas,

especialmente da qualidade do canal interno de denúncias e o incentivo à denúncia interna, e a da interação entre essas duas variáveis no desempenho ESG.

Tabela 8

Efeito moderador do incentivo à denúncia no ESG – análise adicional

Variável	ESG
	(3)
QCDScore	1,4922* (0,819)
InDen	-590,668 -35,552
QCDScore*InDen	2,4654* -1,439
TAM	5,2096** -1,960
ALAV	-88,465 -10,830
ROA	-240,237 -21,303
MTB	14,645 -1,189
ANALISTAS	10,340 (0,746)
PBCScore	0,3056** (0,129)
QGC	15,794 -1,727
Constante	-129,6851** -49,032
Observações	75
R ² ajustado	0,362
Teste F	7,266

Nota.: *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,10 = nível de significância. Erros padrões robustos entre parênteses. QCDScore = qualidade do canal interno de denúncia; InDen = incentivo à denúncia interna; TAM = tamanho da companhia; ALA = alavancagem; ROA = retorno sobre os ativos; MTB= oportunidade de crescimento da empresa; PBCScore = políticas contra suborno e corrupção; QGC = qualidade da governança corporativa.

Os resultados da regressão no modelo 3 são robustos a consistência dos achados anteriores. A qualidade do canal interno de denúncias (QCDScore) mantém uma relação positiva e significativa com o desempenho ESG (p-valor < 10% = 0,074). Além disso, o incentivo à denúncia interna continua exercendo um efeito moderador positivo e significativo nessa relação (QCDScore*InDen com p-valor < 10% = 0,092). Por outro lado, a variável composta da qualidade da governança corporativa (QGC) não apresentou efeito estatisticamente relevante sobre o desempenho ESG. A relação positiva e significativa entre a qualidade do canal interno de denúncias (QCDScore) e o desempenho ESG confirma que esses mecanismos são importantes para promover a transparência e reduzir os riscos organizacionais (Chen et al., 2024; Dyck et al., 2010; Lin et al., 2023; Moffit et al., 2024;

Zhang et al., 2024). Além disso, o efeito do incentivo à denúncia interna na relação entre a qualidade do canal interno de denúncias e o desempenho ESG ($QCDScore * InDen$) mostra que, quando a empresa estimula ativamente o uso desses canais, ela melhora ainda mais seu desempenho ESG. Isso demonstra o compromisso das empresas com a ética, a boa governança e a redução de riscos (Dyck et al., 2010; Gao & Brink, 2017), aumentando a confiança dos *stakeholders* e o desempenho ESG (Ahsan, 2024; Danish et al., 2025; Khamisu et al., 2024; Liu et al., 2024; Zhang et al., 2024).

De acordo com a Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), empresas que atendem às expectativas dos seus públicos de interesse, com práticas éticas e transparentes, tendem a melhorar seu desempenho sustentável. Os achados deste estudo reforçam essa ideia ao mostrar que canais de denúncia bem estruturados, aliados ao incentivo ao seu uso, contribuem positivamente para o desempenho ESG (Bowen et al., 2010; Danish et al., 2025). Esse processo envolve a adoção de mecanismos que permitam aos *stakeholders* realizar denúncias internas com segurança, ajudando a mitigar riscos que comprometam os objetivos organizacionais (Niazi et al., 2020). Como consequência, observa-se reduzir riscos reputacionais, de litígios externos e da assimetria informacional, além de se evidenciar o compromisso da empresa em responder proativamente às preocupações éticas e legais, alinhando os interesses da organização com os dos *stakeholders*, algo essencial para garantir a sustentabilidade no longo prazo (Mohamad Ariff et al., 2024; Niazi et al., 2020).

Em relação às variáveis de controle, os resultados são semelhantes aos encontrados nos modelos 1 e 2 (Tabela 7). O tamanho da companhia (TAM) e a pontuação das políticas anticorrupção e suborno (PBCScore) permanecem positivamente associados ao desempenho ESG, com significância estatística. As demais variáveis de controle (alavancagem – ALAV; retorno sobre os ativos – ROA, cobertura de analistas – ANALISTAS, oportunidade de crescimento – MTB) seguem sem impacto estatisticamente significativo no desempenho ESG.

Portanto, esta análise adicional confirma as descobertas deste estudo de que empresas com canais de denúncia de alta qualidade, incentivando seu uso, de maior porte e com elevados índices de políticas anticorrupção e suborno, apresentam maior desempenho ESG, atendendo, assim, aos interesses dos *stakeholders* (Danish et al., 2025; Hennequin, 2020; Lao & McPhee, 2024; Liu et al., 2024; Ufua et al., 2024; Zhang et al., 2024).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta tese foi analisar o efeito do incentivo à denúncia interna na relação entre a qualidade dos canais internos de denúncia e o desempenho ESG das companhias listadas no mercado de capitais brasileiro. Para atingir tal propósito, os objetivos específicos foram verificar a qualidade dos canais internos de denúncias, explorar a relação entre a qualidade dos canais internos de denúncias e o desempenho ESG, e analisar o efeito do incentivo à denúncia interna no desempenho ESG.

Utilizou-se a análise de conteúdo para medir a variável independente de interesse (qualidade do canal interno de denúncia) e a moderadora (incentivo à denúncia interna), enquanto o desempenho ESG e as variáveis de controle foram obtidos na base de dados LSEG Eikon[®]. A relação entre as variáveis foi testada por meio de regressão linear por mínimos quadrados ordinários (OLS), com dados *cross-section* e clusterização ao nível da empresa.

A análise da qualidade dos canais de denúncia revelou que, embora a maioria das políticas apresente uma qualidade média de 24 pontos em uma escala de 36, ainda existem fragilidades. Entre elas, destaca-se a ausência de apoio efetivo aos denunciantes, a carência de estratégias de comunicação interna, a falta de treinamentos obrigatórios sobre o tema, a inexistência de diretrizes claras para a gestão das denúncias e a ausência de mecanismos formais para a revisão periódica dos códigos de ética. Esses achados indicam haver espaço para melhorias, como a ampliação da acessibilidade aos canais, o investimento em treinamentos obrigatórios e campanhas de conscientização sobre a importância das denúncias, o aumento da transparência no processo e a oferta de suporte psicológico e jurídico.

Apenas 14,47% das empresas da amostra demonstram incentivo à denúncia interna, o que sugere que, para a maioria, a existência do canal representa mais um cumprimento formal do que um compromisso efetivo com a escuta ativa e a responsabilização. Esse resultado indica uma possível dissociação entre a adoção do canal e sua função estratégica na governança corporativa, reforçando a ideia de que muitos desses mecanismos são implementados de forma simbólica, com foco na conformidade regulatória e não na efetiva promoção de uma cultura ética e de confiança organizacional.

Portanto, os resultados demonstram que os canais internos de denúncia convidam as pessoas a fornecer informações sobre as irregularidades, mas não adotam as medidas necessárias para convencê-las de que os mecanismos de denúncia são confiáveis e dignos de

veracidade. Isso sugere que algumas organizações podem utilizar a disponibilização dos canais internos de denúncia como uma estratégia superficial para aliviar pressões externas.

Com base na amostra de 76 empresas com dados ESG de 2022 disponíveis na base da LSEG Eikon[®], e à luz da Teoria dos Stakeholders, as descobertas indicam que canais internos de denúncia de qualidade, aliados ao incentivo ao seu uso e ao compromisso das empresas em combater o suborno e a corrupção, além do porte das companhias, fortalecem seu desempenho ESG, favorecendo o atendimento das expectativas dos *stakeholders*. Isso pode ser explicado pelo investimento em canais de denúncia eficientes, que aumentam o uso desses mecanismos e evitam que as denúncias sejam direcionadas a agentes externos. Também estão alinhados com a Teoria dos Stakeholders, ao sustentar que o desempenho ESG sinaliza comprometimento com decisões éticas, representadas nesta pesquisa por práticas anticorrupção e canais internos de denúncia de qualidade, com incentivo ao seu uso.

Nesse contexto, as hipóteses da pesquisa não foram rejeitadas: a qualidade do canal interno de denúncia tem relação positiva com o desempenho ESG (H_1), e o incentivo à denúncia interna tem efeito moderador positivo na relação entre a qualidade do canal interno de denúncia e o desempenho ESG (H_2). A confirmação dessas hipóteses leva à defesa da seguinte tese: à luz da Teoria dos Stakeholders, o incentivo à denúncia interna intensifica a relação positiva entre a qualidade do canal interno de denúncia e o desempenho ESG.

As evidências empíricas deste estudo contribuem para a literatura existente de várias maneiras. É o primeiro a explorar a qualidade do canal interno de denúncia e o seu incentivo ao uso no desempenho ESG. Isso fornece *insights* sobre como práticas de governança, como o *compliance*, representado por um canal interno de denúncias de qualidade, influenciam o desempenho ESG das empresas, alinhando-se à Teoria dos Stakeholders.

O estudo ainda preenche uma lacuna importante na literatura ao relacionar a denúncia interna com resultados ESG, um tema pouco explorado, especialmente no contexto brasileiro (Branco & Matos, 2016; Hoi & Lin, 2012; Lin et al., 2023; Rodriguez et al., 2006). Além disso, amplia a investigação iniciada por Lin et al. (2023) sobre o impacto da presença ou ausência de canais de denúncia no desempenho social das empresas. Também reforça as conclusões de Yulan et al. (2024) e Sarhan e Gerged (2023) sobre o papel dos canais de denúncia na redução de impactos ambientais e na promoção de práticas éticas nas empresas. Ainda, se alinha com Dyck et al. (2010) e Moffit et al. (2024), que demonstram como uma governança corporativa robusta, facilitada por canais de denúncia eficientes, pode impulsionar melhorias nos aspectos sociais e ambientais do desempenho corporativo.

A avaliação da qualidade dos canais internos de denúncia nas empresas brasileiras listadas em bolsa complementa e expande a literatura existente em várias frentes: revisita os elementos-chave necessários para o sucesso de um sistema de denúncia eficaz (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Nurhidayat & Kusumasari, 2018), vai além de abordar a presença ou ausência de medidas adequadas (Maragno & Borba, 2023) e de analisar políticas de denúncia de organizações desportivas (Verschuuren, 2021). Também, ao incorporar o incentivo à denúncia como variável central, o estudo atende à proposta de Brink et al. (2021) de aprofundar a investigação sobre esse tema.

No contexto teórico, a conectividade entre os *stakeholders*, conforme proposta pela Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), não é uma novidade, mas poucas pesquisas detalham os mecanismos que estabelecem essa conexão (Crane, 2020). A análise do efeito moderador do incentivo à denúncia interna sobre a relação entre a qualidade dos canais de denúncia e o desempenho ESG demonstra que, o recebimento e o tratamento de denúncias internas, podem atender aos interesses e preocupações de todos os grupos afetados pelas atividades da empresa, contribuindo para a construção de confiança com os *stakeholders*. Assim, o desempenho ESG está intrinsecamente ligado a uma gestão de risco eficaz.

As descobertas empíricas destacam uma série de implicações para empresas, formuladores de políticas e reguladores. Para as empresas, as evidências mostram que esforços em oferecer um canal interno de denúncias de qualidade, incentivar o seu uso e implementar políticas anticorrupção e suborno podem intensificar o desempenho ESG. Portanto, recomenda-se que esses elementos estejam na agenda estratégica dos gestores corporativos para garantir a sustentabilidade a longo prazo. Para reguladores e formuladores de políticas, as evidências sugerem que, alinhados com seus esforços para atingir metas de desenvolvimento sustentável, a governança ajuda a promover melhores desempenhos ESG. Assim, aconselha-se que reguladores e formuladores de políticas incentivem as organizações a oferecerem canais internos de denúncia de qualidade e a disporem de códigos de ética que incentivem o uso desses canais e a promoverem atividades contra a corrupção e o suborno.

Embora o presente estudo tenha fornecido *insights* sobre a relação entre a qualidade dos canais internos de denúncia e o desempenho ESG das empresas brasileiras, algumas limitações devem ser reconhecidas. Primeiramente, a pesquisa se concentrou exclusivamente em empresas listadas na bolsa de valores brasileira e, portanto, os resultados podem não ser generalizáveis para empresas de outros países, onde as dinâmicas de governança e práticas de

denúncia podem ser diferentes. Além disso, a análise foi realizada com base em dados de 2022, limitando a capacidade de capturar possíveis mudanças nas políticas e práticas das empresas ao longo do tempo. A abordagem metodológica também foi restrita ao uso de dados *cross-section*, o que não permite uma avaliação longitudinal da eficácia dos canais de denúncia e seu impacto no desempenho ESG a longo prazo. Também não foram abordados fatores culturais e psicológicos, como a percepção de segurança e confiança dos denunciantes, que podem influenciar a eficácia do incentivo à denúncia interna.

Futuras pesquisas podem ampliar a amostra para incluir empresas de diferentes países e contextos, a fim de verificar a consistência das conclusões em outros mercados e culturas corporativas. Também é relevante investigar como a percepção de confiança e segurança dos denunciantes impacta o uso dos canais de denúncia. Outra linha promissora é a análise longitudinal para avaliar se a qualidade e o uso dos canais de denúncia têm um impacto duradouro no desempenho ESG. Além disso, a inclusão de variáveis relacionadas à cultura organizacional, liderança e *compliance* pode enriquecer o entendimento sobre os fatores que incentivam a ética e a transparência. Por fim, a relação entre o engajamento dos *stakeholders* e o desempenho ESG, à luz da Teoria dos Stakeholders, pode oferecer novas perspectivas sobre a sustentabilidade corporativa.

REFERÊNCIAS

- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2015). Whistleblowing policy disclosure: evidence from an Indian emerging market. *Corporate Governance*, 15(5), 678-692. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0057>
- Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., Marano, V., & Tashman, P. A. (2021). The corporate governance of environmental sustainability: a review and proposal for more integrated research. *Journal of Management*, 47(6), 1468-1497. <https://doi.org/10.1177/01492063219912>
- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783-803. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2023-0332>
- Al-Haidar, F. (2018). Whistleblowing in Kuwait and UK against corruption and misconduct. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 1020-1033. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0119>
- Alleyne, P., Hudaib, M., & Pike, R. (2013). Towards the conceptual model of whistleblowing intensions among external auditors. *The British Accounting Review*, 45(1), 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.12.003>
- Annesi, N., Battaglia, M., Ceglia, I., & Mercuri, F. (2024). Navigating paradoxes: building a sustainable strategy for an integrated ESG corporate governance. *Management Decision*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-2006>
- Anvari, F., Wenzel, M., Woodyatt, L., & Haslam, S. A. (2019). The social psychology of whistleblowing: an integrated model. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 41-67. <https://doi.org/10.1177/2041386619849085>
- Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. J. (2004). The balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23. <https://doi.org/10.2308/accr.2004.79.1.1>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Berry, B. (2004). Organizational culture: a framework and strategies for facilitating employee whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), 1-11. <https://doi.org/10.1023/B:ERRJ.0000017516.40437.b1>
- Béthoux, É., Didry, C., & Mias, A. (2007). What codes of conduct tell us: corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation. *Corporate Governance: an International Review*, 15(1), 77-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00544.x>
- Bishop-Monroe, R., Cockrell, S. R., Harrison, B. M. D. P., & Miller, G. J. (2021). Thank you whistleblower! How organizations can cultivate whistleblower activity to enhance

- business success. *Organizational Dynamics*, 50(4).
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100814>
- Boles, J. R., Eisenstadt, L. F., & Pacella, J. M. (2025). Protecting the protectors: whistleblowing and retaliation in the compliance arena. *American Business Law Journal*, 62(1), 23-44. <https://doi.org/10.1111/ablj.12255>
- Bowen, R. M., Call, A. C., & Rajgopal, S. (2010). Whistle-Blowing: target firm characteristics and economic consequences. *The Accounting Review*, 85(4), 1239-1271. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1239>
- Bramstedt, K. A. (2022). Whistleblowing policies and corporate values: a review of Australia's largest corporations. *SN Business & Economics*, 2, 16. <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00201-2>
- Branco, M. C., & Matos, D. (2016). The fight against corruption in Portugal: evidence from sustainability reports. *Journal of Financial Crime*, 23(1), 132-142. <https://doi.org/10.1108/JFC-05-2014-0027>
- Braumann, E. C., Grabner, I., & Posch, A. (2020). Tone from the top in risk management: a complementarity perspective on how control systems influence risk awareness. *Accounting, Organizations and Society*, 84, 101128. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101128>
- Brink, A. G., Eller, C. K., & Gao, L. (2021). He wouldn't, but I would: the effects of pronoun-induced language vividness in whistleblowing policies. *Advances in Accounting*, 54. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2021.100545>
- Brink, A. G., Eller, C. K., & Green, K. Y. (2018). The effects of corporate social responsibility and wrongdoer rank on whistleblowing. *Accounting and the Public Interest*, 18(1), 104-128. <https://doi.org/10.2308/apin-52240>
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: a review of the literature in accounting and finance. *The British Accounting Review*, 50(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.005>
- Bulgarella, C. (2019a). Do modern codes of conduct help cause and conceal unethical behavior? *The FCPA blog*, July 16. Disponível em: <https://www.fcpablog.com/blog/author/cbul>
- Bulgarella, C. (2019b). Warning: flawed codes of conduct can create ethical complacency. *The FCPA blog*, August 12. Disponível em: <https://fcpablog.com/author/cbul>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Routledge.
- Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Ye, Z. (2011). Corporate governance research in accounting and auditing: insights, practice implications, and future research directions. *Auditing: a Journal of Practice & Theory*, 30(3), 1-31. <https://doi.org/10.2308/ajpt-10112>

- Chang, Y., Wilding, M., & Shin, M. C. (2017). Determinants of whistleblowing intention: evidence from the South Korean government. *Public Performance and Management Review*, 40(4), 676-700. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1318761>
- Chen, C., Nichol, J., & Zhou, F. (2017). The effect of incentive framing and descriptive norms on internal whistleblowing. *Contemporary Accounting Research*, 34(4), 1757-1778. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12325>
- Chen, F., Liu, Y-H., & Chen, X-Z. (2024). ESG performance and business risk – empirical evidence from China's listed companies. *Innovation and Green Development*, 3(3). <https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100142>
- Cheng, J., Bai, H., & Yang, X. (2019). Ethical leadership and internal whistleblowing: a mediated moderation model. *Journal of Business Ethics*, 155, 115-130. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3517-3>
- Cheng, M. M., & Humphreys, K. A. (2012). The differential improvement effects of the strategy map and scorecard perspectives on managers' strategic judgments. *The Accounting Review*, 87(3), 899-924. <https://doi.org/10.2308/accr-10212>
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2015). Determinants of whistleblowing within government agencies. *Public Personnel Management*, 44(4), 450-472. <https://doi.org/10.1177/00910260156032>
- Christensen H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. *Review Accounting Studies*, 26, 1176-1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Clark, D. R., & Skousen, B. R. (2023). Whistleblowing in entrepreneurial ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 19, e00369. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2022.e00369>
- Crane, B. (2020). Revisiting who, when, and why *stakeholders* matter: trust and stakeholder connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263-286. <https://doi.org/10.1177/00076503187569>
- Cummins, T., Hamid, R., Reeves, E., Karalis, T., & Harnett, M. (2021). ESG litigation – how companies can get ready, respond and resolve claims. *Journal of Investment Compliance*, 22(5), 385-398. <https://doi.org/10.1108/JOIC-07-2021-0032>
- Danish, R. Q., Ali, M., Baker, M., & Islam, R. (2025). Influence of corporate social responsibility, green practices and organizational politics on sustainable business performance: the importance of employee pro-environmental behavior. *Social Responsibility Journal*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2023-0548>
- Del Gesso, C., & Lodhi, R. N. (2024). Theories underlying environmental, social and governance (ESG) disclosure: a systematic review of accounting studies. *Journal of Accounting Literature*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAL-08-2023-0143>

- Dey, S. K., Bose, S., Luo, L., & Shams, S. (2024). Impact of corporate climate change performance on information asymmetry: international evidence. *Journal of International Accounting Research*. <https://doi.org/10.2308/JIAR-2022-057>
- Doyle, E. (2007). Compliance obstacles to competitiveness. *Corporate Governance*, 7(5), 612-622. <https://doi.org/10.1108/14720700710827194>
- Doyle, E., McGovern, D., & McCarthy, S. (2014). Compliance–innovation: integrating quality and compliance knowledge and practice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 1156-1170. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.914641>
- Dworkin, T. M., & Callahan, E. S. (1991). Internal whistleblowing: protecting the interest of the employee, the organization, and society. *American Business Law Journal*, 29(2), 267-308. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.1991.tb00634.x>
- Dyck, A., Morse, A., & Zingales, L. (2010). Who blows the whistle on corporate fraud?. *The Journal of Finance*, 65, 2213-2253. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01614.x>
- Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2021). ESG practices and the cost of debt: evidence from EU countries. *Critical Perspectives on Accounting*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102097>
- Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2023). Board gender diversity and ESG decoupling: does religiosity matter? *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4046-4067. <https://doi.org/10.1002/bse.3353>
- Farrell B. J., & Cobbin, D. M. (2000). A content analysis of codes of ethics from fifty-seven national accounting organizations. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 9(3), 180-190. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00189>
- Finn, D. W. (1995). Ethical decision making in organizations: a management employee organization whistleblowing model. *Research on Accounting Ethics*, 1(1), 291-313.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder's approach*. Pitman, Boston, MA.
- Friedrich, C., & Quick, R. (2024). Organizations' perspectives on whistleblowing: evidence from interviews with unregulated companies. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(4), 702-723. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2023-0001>
- Galbreath, J. (2013). ESG in focus: the Australian evidence. *Journal of Business Ethics*, 118, 529-541. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1607-9>
- Gao, J., Greenberg, R., & Wong-On-Wing, B. (2015). Whistleblowing intentions of lower-level employees: the effect of reporting channel, bystanders, and wrongdoer power status. *Journal of Business Ethics*, 126, 85-99. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2008-4>
- Gao, L. (2020). Technology advancements for whistleblowing reporting platforms and employees' decision to blow the whistle. *Accounting and the Public Interest*, 20(1), 172-192. <https://doi.org/10.2308/API-2020-001>

- Gao, L., & Brink, A. G. (2017). Whistleblowing studies in accounting research: a review of experimental studies on the determinants of whistleblowing. *Journal of Accounting Literature*, 38, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2017.05.001>
- Garegnani, G. M., Merlotti, E. P., & Russo, A. (2015). Scoring firms' codes of ethics: an explorative study of quality drivers. *Journal of Business Ethics*, 126, 541-557. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1968-8>
- Gaumnitz, B. R., & Lere, J. C. (2002). Contents of codes of ethics of professional business organizations in the United States. *Journal of Business Ethics*, 35, 35-49. <https://doi.org/10.1023/A:1012718103007>
- Geng, X., & Fleming, A. S. (2021). Should I blow the whistle on my boss? An investigation of the effects of emotional intelligence and consequence framing on the subordinates' whistleblowing intentions. *Journal of Forensic Accounting Research*, 6(1), 291-312. <https://doi.org/10.2308/JFAR-2019-508>
- Hassink, H., Vries, M., & Bollen, L. (2007). A content analysis of whistleblowing policies of leading European companies. *Journal of Business Ethics*, 75, 2544. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9236-9>
- Hayes, M. J., Lowe, D. J., Pany, K., & Zhang, J. (2021). The availability of reporting channels, tone at the top, and whistleblowing intentions. *Journal of Forensic Accounting Research*, 6(1), 111-126. <https://doi.org/10.2308/JFAR-2020-008>
- Hennequin, E. (2020). What motivates internal whistleblowing? A typology adapted to the French context. *European Management Journal*, 38(5), 804-813. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.005>
- Herren Lee, A. (2022). Climate, ESG, and the board of directors: 'you cannot direct the wind, but you can adjust your sails. *Journal of Energy and Natural Resources Law*, 40(2), 275-285. <https://doi.org/10.1080/02646811.2021.1992182>
- Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers – heroes or traitors? Individual and collective responsibility for ethical behavior. *Annual Reviews in Control*, 26(2), 243-262. [https://doi.org/10.1016/S1367-5788\(02\)00025-1](https://doi.org/10.1016/S1367-5788(02)00025-1)
- Hess, M. F., & Broughton, E. (2014). Fostering an ethical organization from the bottom up and the outside in. *Business Horizons*, 57(4), 541-549. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.004>
- Hoi, Y. H., & Lin, C. Y. (2012). Preventing corporate corruption: the role of corporate social responsibility strategy. *The Journal of Behavioral Science*, 2(1), 12-22. Disponível em: <http://csringreece.gr/files/research/CSR-1331563230.pdf>
- Horiguchi, S., Haniffa, R., & Hudaib, M. (2024). Whistleblowing intentions by public accountants in a non-western society: the case of Japanese accountants. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 57, 100656. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2024.100656>

- Issa, A., & Alleyne, A. (2018). Corporate disclosure on anti-corruption practice: a study of social responsible companies in the Gulf Cooperation Council. *Journal of Financial Crime*, 25(4), 1077-1093. <https://doi.org/10.1108/JFC-05-2017-0045>
- Jasni, N. S., Yusoff, H., Zain, M. M., Md Yusoff, N., & Shaffee, N. S. (2020). Business strategy for environmental social governance practices: evidence from telecommunication companies in Malaysia. *Social Responsibility Journal*, 16(2), 271-289. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2017-0047>
- Johansson, E., & Carey, P. (2016). Detecting fraud: the role of the anonymous reporting channel. *Journal of Business Ethics*, 139(2), 391-409. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2673-6>
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. <https://doi.org/10.2307/258852>
- Kaplan, S., Pany, K., Samuels, J., & Zhang, J. (2009). An examination of the effects of procedural safeguards on intentions to anonymous report fraud. *Auditing: a Journal of Practice and Theory*, 28(2), 273-288. <https://doi.org/10.2308/aud.2009.28.2.273>
- Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: what do they say?. *Journal of Business Ethics*, 50, 13-31. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal Organizational Behavior*, 29(7), 923-947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99, 233-251. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0652-5>
- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: the role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415-431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes: a critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111-127. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9305-0>
- Khamisu, M. S., Paluri, R. A., & Sonwaney, V. (2024). *Stakeholders' perspectives on critical success factors for environmental social and governance (ESG) implementation. Journal of Environmental Management*, 365, 121583. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121583>
- Khan, M. (2019). Corporate governance, ESG, and stock returns around the world. *Financial Analysts Journal*, 75(4), 103-123. <https://doi.org/10.1080/0015198X.2019.1654299>
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: first evidence on materiality. *Accounting Review*, 91(6), 1697-1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>

- Khemakhem, H., Fontaine, R., Smaili, N., & Zaman, M. (2023). Whistleblowing regulations and the role of audit committees: insight from interviews. *Journal of Management and Governance*, 27, 131-151. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09602-9>
- Kim, Y., Park, M. S., & Wier, B. (2012). Is earnings quality associated with corporate social responsibility? *The Accounting Review*, 87(3), 761-796. <https://doi.org/10.2308/accr-10209>
- Kristek, T. (2023). Corruption fight in the Czech Republic: sustainability reports evidence. *Journal of Financial Crime*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFC-06-2023-0143>
- Kurzack, L., Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2021). A model of long-term value creation. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 1-19, <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1920231>
- Lao, B., & McPhee, G. P. (2024). Internal information quality and corporate social responsibility performance: an analysis of CSR strengths and CSR concerns. *Accounting and the Public Interest*, 1-33. <https://doi.org/10.2308/API-2023-015>
- Lee, G., & Fargher, N. (2013). Companies' use of whistle-blowing to detect fraud: an examination of corporate whistle-blowing policies. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 283-295. <https://www.jstor.org/stable/23433892>
- Lee, G., & Xiao, X. (2018). Whistleblowing on accounting-related misconduct: a synthesis of the literature. *Journal of Accounting Literature*, 41(2018), 22-46. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2018.03.003>
- Lee, K.-H., Cin, B. C., & Lee, E. Y. (2016). Environmental responsibility and firm performance: the application of an environmental, social and governance model. *Business Strategy and the Environment*, 25(1), 40-53. <https://doi.org/10.1002/bse.1855>
- Lewis, D. (2002). Whistleblowing procedures at work: what are the implications for human resource practitioners?. *Business Ethics: a European Review*, 11(3), 202-209. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00278>
- Lin, X., Li, A., Xu, Y., & Ding, Z. (2023). Does internal whistleblowing build more socially responsible firms?. *International Review of Economics & Finance*, 86, 197-214. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.03.016>
- Liu, X., Liu, J., Liu, J., & Zhai, Q. (2024). Can investor-firm interactions mitigate ESG rating divergence? Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 96(A), 103612. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103612>
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2005). Global business citizenship and voluntary codes of ethical conduct. *Journal of Business Ethics*, 59(1-2), 55-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3411-2>
- Lombardi, R., Trequattrini, R., Cuzzo, B., & Cano-Rubio, M. (2019). Corporate corruption prevention, sustainable governance and legislation: first exploratory evidence from the

- Italian scenario. *Journal of Cleaner Production*, 217, 666-675. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.214>
- Lowe, D. J., & Reckers, P. M. J. (2024). The deterrence effects of whistleblowing provisions, corporate governance culture, and machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 36(1), 45-65. <https://doi.org/10.2308/BRIA-2022-041>
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252. <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>
- Maragno, L. M. D., & Borba, J. A. (2023). The impact of audit committee quality on best practices of whistleblowing: evidence from brazilian companies. *Latin American Business Review*. <https://doi.org/10.1080/10978526.2023.2240253>
- Miceli M. P., & Near J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology*, 38, 525-544. doi:10.1111/j.1744-6570.1985.tb00558
- Miceli M. P., & Near J. P. (1988). Individual and situational correlates of whistle-blowing. *Personnel Psychology*, 41, 267-281. doi:10.1111/j.1744-6570.1988.tb02385.x
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: how managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 86, 379-396. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9853-6>
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L., & Gonçalves, L. M. V. (2018). The value relevance of environmental, social, and governance performance: the Brazilian case. *Sustainability*, 10(3), 574. doi: 10.3390/su10030574. <https://doi.org/10.3390/su10030574>
- Mnif, Y., & Slimi, I. (2023). Former auditors on the audit committee and earnings management: evidence from African banks. *Accounting & Finance*, 63, 2383-2420. <https://doi.org/10.1111/acfi.12973>
- Moffitt, J. S., Patin, J-C. A., & Watson, L. (2024). Corporate environmental, social, and governance (ESG) performance and the internal control environment. *Accounting Horizons*, 38(3): 103-124. <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2020-172>
- Mohamad Ariff, A., Abd Majid, N., Kamarudin, K. A., Zainul Abidin, A. F., & Muhmad, S. N. (2024). Corporate ESG performance, Shariah-compliant status and cash holdings. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(3), 534-552. <https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2022-0217>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: the case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16. <https://doi.org/10.1007/BF00382668>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2016). After the wrongdoing: what managers should know about whistleblowing. *Business Horizons*, 59(1), 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.09.007>

- Niazi, A. A. K., Qazi, T. F., Ali, I., & Ahmad, R. (2020). Prioritizing determinants of effective whistleblowing (WB): interpretative structural modeling approach. *International Journal of Law and Management*, 62(3), 213-230. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2017-0244>
- Novaro, R., Nasi, G., Cucciniello, M., & Grimmelikhuijsen, S. (2024). The power of framing: the role of information provision in promoting whistleblowing. *Public Administration*, 102(4), 1342–1365. <https://doi.org/10.1111/padm.12977>
- Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2018). Strengthening the effectiveness of whistleblowing system: a study for the implementation of anti-corruption policy in Indonesia. *Journal of Financial Crime*, 25(1), 140-154. <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2016-0069>
- Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2019). Why would whistleblowers dare to reveal wrongdoings? An ethical challenge and dilemma for organisations. *International Journal of Law and Management*, 61(3/4), 505-515. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2018-0253>
- Nwoke, U. (2019). Whistle-blowing as a corporate governance mechanism: South Africa and Nigeria in perspective. *Journal of Corporate Law Studies*, 19(2), 421-450. <https://doi.org/10.1080/14735970.2018.1561795>
- Oliveira Ávila, A. P., & Tinen, J. E. (2022). Whistleblowing e a regulamentação dos canais de denúncia: a experiência nos sistemas comparados. *Revista Científica do CPJM*, 1(01), 1–27. Recuperado de <https://rcpjm.cpjm.uerj.br/revista/article/view/5>
- ONU – Organização das Nações Unidas. (2015). *Transforming Our World: the 2030 agenda for sustainable development*. United Nations, New York, NY. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- Palumbo, R., & Manna, R. (2020). Uncovering the relationship between whistleblowing and organizational identity: some preliminary evidence from Italian publicly owned universities. *International Journal of Public Sector Management*, 33(1), 94-112. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2019-0030>
- Park, S. R., & Jang, J. Y. (2021). The impact of ESG management on investment decision: institutional investors' perceptions of country-specific ESG criteria. *International Journal of Financial Studies*, 9(3), 48. <https://doi.org/10.3390/ijfs9030048>
- Peltier-Rivest, D. (2018). The battle against fraud: do reporting mechanisms work?. *Journal of Financial Crime*, 25(3), 784-794. <https://doi.org/10.1108/JFC-05-2017-0048>
- Peng, L. S., & Isa, M. (2020). Environmental, social and governance (ESG) practices and performance in Shariah firms: agency or stakeholder theory? *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 16(1), 1-34. <https://doi.org/10.21315/aamjaf2020.16.1.1>

- Petersen, M. A. (2009). Estimating standard errors in finance panel data sets: comparing approaches. *Review of Financial Studies*, 22(1), 435-480. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn053>
- Quayle, A. (2021). Whistleblowing and accounting for the public interest: a call for new directions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1555-1580. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2020-4554>
- Rahat, B., & Nguyen, P. (2024). The impact of ESG profile on firm's valuation in emerging markets. *International Review of Financial Analysis*, 95(A), 103361. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103361>
- Refinitiv Eikon. (2023). *Environmental, Social and Governance scores from Refinitiv*. Disponível em: https://www.lseg.com/content/dam/data-analytics/en_us/documents/methodology/lseg-esg-scores-methodology.pdf
- Revelli, C., & Viviani, J. L. (2015). Financial performance of socially responsible investing (SRI): what have we learned? A meta-analysis. *Business Ethics: a European Review*, 24(2), 158-185. <https://doi.org/10.1111/beer.12076>
- Rodriguez, P., Siegel, D. S., Hillman, A., & Eden, L. (2006). Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption, and corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 733-746. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400229>
- Rubinstein, K. (2007). Internal whistleblowing and Sarbanes-Oxley section 806: balancing the interests of employee and employer. *NYLS Law Review*, 52(4), 637-657.
- Rupley, K. H., Brown, D., & Marshall, R. S. (2012). Governance, media and the quality of environmental disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 31(6), 610-640. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2012.09.002>
- Sam-Eleyi, F., & Peace, O. U. (2023). Whistleblowing and office manager's commitment in construction companies in Rivers state. *BW Academic Journal*, 10. Disponível em: <https://www.bwjjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1061>
- Sarhan, A. A., & Gerged, A. M. (2023). Do corporate anti-bribery and corruption commitments enhance environmental management performance? The moderating role of corporate social responsibility accountability and executive compensation governance. *Journal of Environmental Management*, 341, 118063. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118063>
- Schultz, J. J., Jr., Johnson, D. A., Morris, D., & Dyne, S. (1993). An investigation of the reporting of questionable acts in an international setting. *Journal of Accounting Research*, 31, 75-103. <https://doi.org/10.2307/2491165>
- Seeler, J. M., Fuchs, A., Stöckl, T., & Sixl-Daniell, K. (2019). Whistleblowing and culture: a case for CSR in developing markets. *CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, 219-229. doi:10.1007/978-3-030-04819-8_13

- Seifert, D. L., Sweeney, J. T., Joireman, J., & Thornton, J. M. (2010). The influence of organizational justice on accountant whistleblowing. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 707-717. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.002>
- Silva, G. R., & Sousa, R. G. (2017). A influência do canal de denúncia anônima na detecção de fraudes contábeis em organizações. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(30), 46-56. <https://doi.org/10.11606/rco.v11i30.134372>
- Silva, G. R., Melo, H. P. A. D., & Sousa, R. G. (2020). Influência do canal de denúncia anônima como instrumento de prevenção de riscos de *compliance*. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 8(1), 21-39. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n1.47857>
- Silva, G. R., Queiroz, D. B., Leite, P. A. M., & Câmara, R. P. B. (2024). *Whistleblowing* e estruturas de remuneração de executivos na prevenção de fraudes contábeis. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 43(3), 60-77. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v43i3.6588>
- Singh, J. B. (2011). Determinants of the effectiveness of corporate codes of ethics: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, 101, 385-395. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0727-3>
- Singhania, M., & Saini, N. (2021). Institutional framework of ESG disclosures: comparative analysis of developed and developing countries. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 516-559. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1964810>
- Soltes, E. (2020). Paper versus practice: a field investigation of integrity hotlines. *Journal of Accounting Research*, 58, 429-472. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12302>
- Sousa, R. G., Vasconcelos, A. F., & Santos, L. (2024). Levantando a voz em fraudes contábeis no Brasil: um exame sobre o efeito da existência de múltiplos canais de denúncia na intenção de *whistleblowing* do empregado. *REUNIR – Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 14(1), 111-126. <https://doi.org/10.18696/reunir.v14i1.1749>
- Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: effective instruments for influencing behavior. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 601-609. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9370-z>
- Stubben, S. R., & Welch, K. T. (2020). Evidence on the use and efficacy of internal whistleblowing systems. *Journal of Accounting Research*, 58, 473-518. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12303>
- Suh, J. B., & Shim, H. S. (2020). The effect of ethical corporate culture on anti-fraud strategies in South Korean financial companies: mediation of whistleblowing and a sectoral comparison approach in depository institutions. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2019.100361>
- Supendi, S., Hasanudin, A. I., Yazid, H., & Ibrani, E. Y. (2023). Exploring whistleblowing trends through bibliometric analysis: a global perspective. *Indian Journal of Corporate Governance*, 16(2), 240-271. <https://doi.org/10.1177/0974686223120565>

- Ufua, D. E., Butt, F. M., & Al-Faryan, M. A. S. (2024). Whistleblowing and interpretation, addressing organizational challenges: a conceptual reflection from Nigeria. *Foresight*, 26(3), 405-423. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2023-0104>
- Verschuuren, P. (2021). Assessing the whistleblowing policies of international sport organisations. *Sport, Business and Management*, 11(4), 405-429. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2020-0040>
- Villiers, C. D., & Van Staden, C. J. (2011). Where firms choose to disclose voluntary environmental information. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(6), 504-525. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2011.03.005>
- Wentzel, L., Fapohunda, J. A., & Haldenwang, R. (2022). The relationship between the integration of CSR and sustainable business performance: perceptions of SMEs in the South African construction industry. *Sustainability*, 14(3), 1049. <https://doi.org/10.3390/su14031049>
- Yeoh, P. (2014). Whistleblowing: motivations, corporate self-regulation, and the law. *International Journal of Law and Management*, 56(6), 459-474. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-06-2013-0027>
- Yuan, K., Zeng, D., Yuan, X., & Lan, F. (2020). Real earnings management, manipulation incentives and accounting conservatism: evidence from China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(4), 939-951. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1852927>
- Yulan, Z., Li, A., Yan, Z., Bai, Y., & Chen, S. (2024). Does employee whistleblowing inhibit corporate pollutant emission. *International Review of Financial Analysis*, 91, 103009. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.103009>
- Zhang, J., Pany, K., & Reckers, P. M. J. (2013). Under which conditions are whistleblowing “best practices” best?. *Auditing: a Journal of Practice & Theory*, 32(3), 171-181. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50451>
- Zhang, S., Xu, G., Shu, Y., & Zhu, J. (2024). Corporate ESG competitive disadvantage and cost of debt financing. *Finance Research Letters*, 69(A). <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106102>

APÊNDICE A – Companhias Analisadas

Companhia	Setor da B3	Nível de Governança da B3
BCO ABC BRASIL S.A.	Financeiro	N2
AMBEV S/A	Consumo não cíclico	–
AMBIPAR PARTICIPACOES E EMPREENDIMENTOS S/A	Utilidade pública	NM
SENDAS DISTRIBUIDORA S.A.	Consumo não cíclico	NM
AUREN ENERGIA S.A.	Utilidade pública	NM
B3 S.A. - BRASIL. BOLSA. BALCÃO	Financeiro	NM
BCO BRASIL S.A.	Financeiro	NM
BCO BRADESCO S.A.	Financeiro	N1
BRF S.A.	Consumo não cíclico	NM
BRASKEM S.A.	Materiais básicos	N1
CAMIL ALIMENTOS S.A.	Consumo não cíclico	NM
MÉLIUZ S.A.	Tecnologia da informação	NM
COMPANHIA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO	Materiais básicos	NM
CCR S.A.	Bens industriais	NM
CEA MODAS S.A.	Consumo cíclico	NM
CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG	Utilidade pública	N1
CSN MINERAÇÃO S.A.	Materiais básicos	N2
CPFL ENERGIA S.A.	Utilidade pública	NM
CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL	Utilidade pública	N2
CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG	Utilidade pública	NM
CYRELA BRAZIL REALTY S.A.EMPREENDE E PART	Consumo cíclico	NM
DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.	Consumo cíclico	NM
DEXCO S.A.	Materiais básicos	NM
ENGIE BRASIL ENERGIA S.A.	Utilidade pública	NM
CENTRAIS ELET BRAS S.A. - ELETROBRAS	Utilidade pública	N1
EMBRAER S.A.	Bens industriais	NM
ENEVA S.A	Utilidade pública	NM
EQUATORIAL S.A.	Utilidade pública	NM
GERDAU S.A.	Materiais básicos	N1
GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES S.A.	Bens industriais	N2
HYPERA S.A.	Saúde	NM
IRB - BRASIL RESSEGUROS S.A.	Financeiro	NM
ISA ENERGIA BRASIL S.A	Utilidade pública	N1
ITAUSA S.A.	Financeiro	N1
ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	Financeiro	N1
JBS S.A.	Consumo não cíclico	NM
LOJAS RENNER S.A.	Consumo cíclico	NM
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	Consumo não cíclico	NM
NEOENERGIA S.A.	Utilidade pública	NM
NATURA &CO HOLDING S.A.	Consumo não cíclico	NM
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	Consumo não cíclico	NM
PETROLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRAS	Petróleo, gás e biocombustíveis	N2
RUMO S.A.	Bens industriais	NM
RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPAÇÕES	Bens industriais	N1
RAIZEN S.A.	Consumo não cíclico	N2
PETRORECÔNCAVO S.A.	Petróleo, gás e biocombustíveis	NM
LOCALIZA RENT A CAR S.A.	Consumo cíclico	NM

ROSSI RESIDENCIAL S.A.	Consumo cíclico	NM
CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO	Utilidade pública	NM
SER EDUCACIONAL S.A.	Consumo cíclico	NM
SAO MARTINHO S.A.	Consumo não cíclico	NM
SANTOS BRASIL PARTICIPAÇÕES S.A.	Bens industriais	NM
TRANSMISSORA ALIANÇA DE ENERGIA ELÉTRICA S.A.	Utilidade pública	N2
TIM S.A.	Comunicações	NM
TOTVS S.A.	Tecnologia da informação	NM
TUPY S.A.	Bens industriais	NM
ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	Petróleo, gás e biocombustíveis	NM
UNIPAR CARBOCLORO S.A.	Materiais básicos	–
VALE S.A.	Materiais básicos	NM
VAMOS LOCAÇÃO DE CAMINHÕES. MÁQUINAS E EQUIP. S.A.	Consumo cíclico	NM
VIBRA ENERGIA S.A.	Petróleo, gás e biocombustíveis	NM
WEG S.A.	Bens industriais	NM
YDUQS PARTICIPACOES S.A.	Consumo cíclico	NM
ALLOS S.A	Financeiro	NM
ALUPAR INVESTIMENTO S/A	Consumo cíclico	N2
AZZAS 2154 S.A.	Consumo cíclico	NM
BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.	Financeiro	NM
BCO PAN S.A.	Financeiro	N1
COGNA EDUCAÇÃO S.A.	Consumo cíclico	NM
CIA SIDERURGICA NACIONAL	Materiais básicos	N1
ENERGISA S.A.	Utilidade pública	N2
RAIA DROGASIL S.A.	Saúde	NM
CIA SANEAMENTO DO PARANA - SANEPAR	Utilidade pública	N2
SMARTFIT ESCOLA DE GINÁSTICA E DANÇA S.A.	Consumo cíclico	NM
SUZANO S.A.	Materiais básicos	NM
USINAS SID DE MINAS GERAIS S.A.-USIMINAS	Materiais básicos	N1

APÊNDICE B – Outros Aspectos da Qualidade dos Canais Internos de Denúncia

Com o intuito de expandir os resultados apresentados anteriormente (seção 4.1), esta seção considera aspectos adicionais observados além dos critérios do *checklist* aplicado de Verschuuren (2021). Ademais, são realizadas outras avaliações, como a distribuição da qualidade dos canais de denúncia por tamanho da empresa e nível de governança na B3 e o *ranking* das empresas com número de denúncias reportado por setor econômico.

A análise da gestão dos canais de denúncias demonstra que 5 são administrados internamente pelas próprias organizações, enquanto 71 são gerenciados por empresas independentes especializadas no assunto. Dentre estes canais gerenciados externamente, 39 são pela ICTS (também conhecida como Aliant), 23 pela Contato Seguro, 2 pela Deloitte, 2 pela Iaux Brasil e os fornecedores, 0800 Brasil, Navex Global, Denouncefy, Convercent e Ouvidor Digital são responsáveis por uma empresa cada. A predominância da gestão externa dos canais de denúncia reforça a percepção de imparcialidade e confidencialidade do relato, além da vantagem de ser mais flexível, aberto 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano (Bishop-Monroe et al., 2021; Gao, 2020; Gao et al., 2015; Supendi et al., 2023).

No que se refere à denominação dos mecanismos de denúncia, a Figura 4 mostra que os termos “Canal de Denúncia” ou “Canal de Denúncias” são maiores que outras palavras na nuvem, visto que 27 das 76 empresas utilizam essa denominação. Outras 16 organizações adotam “Canal de Ética”, 6 optam por “Canal Confidencial”, 6 por “Linha Ética” ou “Linha de Ética”, 3 por “Canal de Ouvidoria”, 2 por “Canal de Transparência”, 2 por “Canal de Ética e Conduta”, 2 por “Canal Aberto”, e uma organização da amostra utiliza cada um dos seguintes termos: “Helpline”, “Canal da Ética”, “Hyperescuta”, “Canal de Relacionamento”, “Linha Ética/Ouvidoria”, “Canal de Integridade”, “Linha Direta”, “Canal do Código de Ética”, “Canal Corporativo de Denúncias”, “Canal de Ética e Integridade”, “Canal de Denúncia de Ética e Fraudes Empresariais” e “Canal Conversa Ética”.

Além da terminologia que pode afetar o potencial denunciante, a fácil localização ou não do canal de denúncia na página *web* institucional pode ser outro fator (Bishop-Monroe et al., 2021; Hayes et al., 2021). Alguns canais de denúncia são diretamente acessíveis a partir da página institucional, como da Cemig, canto superior direito, e da CSN, canto inferior direito. Em outros casos, o acesso se dá por meio de uma aba, geralmente com uma das seguintes denominações: governança, transparência, *compliance* ou sustentabilidade. Por

exemplo, nas Lojas Renner, as seguintes etapas precisam ser seguidas: Renner → Investidores → Governança Corporativa → Canal de Denúncias. Esse acesso menos direto pode diminuir o engajamento dos denunciantes com o mecanismo de denúncia (Bishop-Monroe et al., 2021).



Figura 4 – Denominações dos canais internos de denúncia da amostra

A Tabela 9 destaca a quantidade de empresas por peso para cada item de cada uma das dimensões do *checklist* aplicado de Verschuuren (2021). Em relação à dimensão 1 (acessibilidade das opções de denúncia e regime de proteção), boas práticas sobre as diferentes opções de denúncia (1A), são observadas em algumas empresas, como a Embraer e Randon, que, até sugerem, caso o denunciante prefira, o registro do relato na plataforma *web* e também pelo telefone. Essa variedade permite que os denunciantes escolham o meio com o qual se sintam mais confortáveis (Miceli et al., 2009).

Outro aspecto positivo são todas as 76 organizações abertas a receber denúncias sobre qualquer violação de seus códigos e regulamentos internos (1B). Embora as empresas ofereçam canais acessíveis a todos os *stakeholders* (colaboradores, fornecedores, clientes) (1C), duas delas restringem o uso para apenas os colaboradores e os prestadores de serviços, limitando a capacidade da organização de identificar e tratar riscos internamente, evitando crises que comprometeriam sua governança e responsabilidade social (Mohamad Ariff et al., 2024; Ufua et al., 2024). Exemplos positivos incluem empresas como M. Dias Branco e Vale S.A., que disponibilizam o código de conduta em formatos acessíveis, como áudio e libras ou *audibook*, e 47 empresas que oferecem tecnologia assistiva em suas plataformas *web*.

Tabela 9

Especificidades da amostra para cada item de qualidade do canal interno

Dimensão 1 – Acessibilidade das opções de denúncia e regime de proteção	Quantidade de companhias/peso				
	0	1	2	3	Total
1A: Os canais de denúncia são confidenciais com diferentes opções de denúncia acessíveis?	0	5	71	–	76
1B: Todas as violações de códigos e regulamentos internos são cobertas pelo(s) canal(is) de denúncia?	0	76	0	–	76
1C: Qualquer pessoa pode denunciar?	2	74	0	–	76
1D: O denunciante pode ser anônimo?	0	0	76	–	76
1E: Fica claro que qualquer denúncia feita de boa-fé não será sancionada?	2	74	0	–	76
1F: A proteção pessoal do denunciante é mencionada/prevista?	75	1	0	–	76
1G: A contrarretaliação do denunciante é claramente proibida?	2	74	0	–	76
1H: O <i>feedback</i> é fornecido ao denunciante?	3	73	0	–	76
1I: São fornecidas orientações ou aconselhamentos ao denunciante (antes, durante ou após o processo)?	17	53	6	–	76
Dimensão 2 – Comunicação organizacional e conscientização					
2A: As informações sobre o processo de denúncia são acessíveis?	0	3	73	–	76
2B: As informações sobre o processo de acompanhamento são acessíveis?	1	24	51	–	76
2C: Fica claro que denúncias de má-fé são proibidas?	45	31	0	–	76
2D: Todas as informações estão disponíveis em um único documento/página e são fáceis de localizar na internet?	9	67	0	–	76
2E: As estratégias de comunicação são articuladas a partir da alta administração da organização?	2	74	0	–	76
2F: As campanhas de comunicação ou educação interna mencionam o procedimento/política de denúncias?	0	25	51	–	76
2G: A política de denúncia e as responsabilidades estão cobertas por documentos legais internos?	0	0	76	–	76
Dimensão 3 – Capacidade e confiabilidade do receptor					
3A: A unidade receptora é independente da administração da organização?	1	53	19	3	76
3B: A unidade receptora é suficientemente treinada e equipada?	5	71	0	–	76
3C: Existe um procedimento claro e detalhado (em um documento escrito) sobre como as denúncias são geridas?	56	17	3	–	76
3D: Os procedimentos e políticas são revisados?	11	36	29	–	76
3E: A revisão é conduzida por um indivíduo ou serviço independente/alternativo?	56	20	0	–	76
3F: Alguns resultados são publicados (número de denúncias, investigações, procedimentos disciplinares)?	8	68	–	–	76
3G: O nível de conscientização e confiança no mecanismo, e a “cultura de fala” são medidos?	67	4	5	–	76
Pontuação máxima	31				
Pontuação mínima	17				
Pontuação média	24,37				
Quantidade de empresas com a pontuação média	14 (18,42%)				
Quantidade de empresas com a pontuação acima da média	34 (44,74%)				
Quantidade de empresas com a pontuação abaixo da média	28 (36,84%)				

Todas as 76 empresas permitem denúncias anônimas (1D). Essa é uma prática importante para garantir que os denunciante se sintam seguros ao relatar irregularidades (Gao, 2020; Near & Miceli, 2016). Determinadas empresas destacam que, embora as denúncias anônimas sejam aceitas, as denúncias identificadas podem ser mais eficazes para o acompanhamento e a resolução de casos. Outras empresas, por exemplo, a Randoncorp

orienta que o denunciante crie um e-mail alternativo, como “denuncia1234@yahoo.com.br”, para garantir o anonimato e facilitar o contato durante o processo.

A grande maioria das empresas (74) assegura que denúncias feitas de boa-fé não serão sancionadas (1E), uma prática que ajuda a garantir que os denunciantes não tenham retaliação (Palumbo & Manna, 2020). Em muitos canais, isso é enfatizado destacadamente, mas em outros é apenas mencionado no código de ética. No entanto, a proteção pessoal, como apoio psicológico e jurídico, ainda é insuficientemente abordada (1F), com 75 empresas destacando anonimato e confidencialidade, mas poucas oferecendo suporte adicional.

Em relação ao sigilo das informações, armazenamento e tempo de retenção dos dados de uma denúncia, 51 empresas incluem em seus canais de denúncia uma seção ou aba relacionada à proteção de dados, e/ou mencionam, durante o processo de registro da denúncia, a observância das leis de proteção dos dados. Esse aspecto pode ajudar a reduzir o risco de denúncias externas, as quais prejudicam a reputação da empresa e indicam baixa responsabilidade social corporativa (Khemakhem et al., 2023; Near & Miceli, 2016).

Quase a totalidade das empresas (74) proíbe formalmente retaliações contra os denunciantes (1G), o que é uma prática essencial para proteger a integridade do processo de denúncia (Hayes et al., 2021). Nas companhias M. Dias Branco e São Martinho S.A., essa afirmação está registrada exclusivamente no código de ética. Nesse sentido, o código de ética/conduta complementa as informações dos canais de denúncia (Brink et al., 2021), auxiliando o denunciante quando está diretamente acessível por meio do próprio canal.

Também 73 empresas oferecem a possibilidade de acompanhamento do processo de denúncia (1H). Isso é feito por meio de uma plataforma *web* onde o denunciante pode consultar o andamento do caso, utilizando um protocolo fornecido no momento da denúncia. Algumas empresas, como B3 S.A., Hypera S.A. e Petrobras, permitem que o denunciante adicione novas informações durante o processo de investigação. Nas Lojas Renner S.A., o número de protocolo também serve para acessar o relato e responder seguramente às solicitações adicionais feitas pelo responsável pela apuração. Similarmente, Vibra Energia S.A. e AZZAS 2154 S.A. permitem que o denunciante edite o relato. Esses exemplos demonstram casos que promovem maior transparência e interação (Miceli et al., 2009).

Contudo, apenas seis empresas se comprometem a responder perguntas de (potenciais) denunciantes e a aceitar reclamações sobre o processo de denúncia/retrato (1I). A maioria das empresas (53) menciona formas de contato para esclarecimento de dúvidas. Porém, em muitas empresas, esse suporte é por meio de contato direto com áreas específicas de *compliance* ou

ética, sem a menção de um e-mail ou outro meio de comunicação que não envolva uma interação pessoal. Essa forma de resposta às dúvidas não é independente, o que pode desmotivar os potenciais denunciadores que buscam mais informações sem se identificar sobre o processo de denúncias (Bramstedt, 2022). Já a Petroreconcavo e a Neonergia permitem que dúvidas sobre a interpretação do código de ética sejam esclarecidas com a área de *compliance*, por meio do “canal transparência”, na aba dúvidas, ou diretamente, quando necessário.

Historicamente associada aos riscos e à ameaça de retaliação, uma política de denúncias de alta qualidade precisa conter diretrizes formais e robustas que apoiem e protejam os denunciadores (Garegnani et al., 2015). Verschuuren (2021) salienta que, frequentemente, denunciadores anônimos concordam em revelar sua identidade em uma fase posterior do processo, após a criação de confiança. Nesse contexto, uma sugestão para aprimorar os canais de denúncia seria permitir que o denunciador anônimo se identificasse ao longo do processo, realizando essa ação na página de acompanhamento do andamento do relato.

Outras práticas informativas que auxiliam na compreensão e internalização das políticas de denúncia (Kaptein & Schwartz, 2008) incluem a presença de seções como “Perguntas Frequentes” ou “Dúvidas Frequentes” (presentes nas empresas Gol e Engie, com diversas perguntas e respostas), “Dicas do Canal” (C&A), “Política do Código de Denúncias” (Cyrela), “Política Global de Denúncias” (Natura) e “Manual da Transparência” (BRF). Nas empresas que possuem essas seções, elas procuram responder às dúvidas mais comuns dos denunciadores, geralmente abordando aspectos de anonimato, confidencialidade, quem é o receptor da denúncia e quais os dados são necessários descrever ao registrar uma denúncia.

Alguns canais, como os da Ambev, Rumo S.A e Engie, também oferecem explicações sobre a classificação adequada das denúncias, detalhando as definições de alguns desvios de conduta. Isso mitiga os impactos negativos de possíveis denúncias de má-fé, fortalecendo a confiança dos denunciadores no processo (Bramstedt, 2022; Kaptein, 2008; Sing, 2011). No entanto, em muitos outros casos, a lista das naturezas de denúncia que o canal está apto a receber só é observada ao se avançar na opção de registrar o relato.

Ampliando a análise de 1B, a Tabela 10 detalha as naturezas das denúncias presentes nos canais de denúncia das empresas. Esse dado foi obtido por meio da simulação de uma denúncia ou, quando essa listava, estava ausente no canal de denúncia, como ocorreu com 4 empresas, consultando o código de ética.

Tabela 10
Natureza das denúncias previstas nos canais internos

Natureza das denúncias	Frequência por empresa	
	Total	%
Corrupção, roubo, furto, fraude ou desvio de recursos	75	98,68%
Assédio, <i>bullying</i> ou discriminação	75	98,68%
Favorecimento ou conflito de interesse	71	93,42%
Comportamento ou conduta inadequada de colaborador	67	88,16%
Outros descumprimentos de códigos, políticas internas ou obrigações legais (exceto leis trabalhistas e ambientais)	67	88,16%
Uso indevido e/ou vazamento de informações confidenciais, privilegiadas ou reservadas	66	86,84%
Uso indevido de recursos e/ou ativos da empresa	60	78,95%
Desvios em relação à saúde e/ou à segurança	56	73,68%
Violações ao meio ambiente e/ou comunidade	50	65,79%
Violação de leis trabalhistas	48	63,16%
Práticas antiéticas na relação com fornecedor ou cliente	36	47,37%
Outros	28	36,84%
Dúvida, elogio ou reclamação	17	22,37%
Média de itens por empresa	23,12	
Mínimo de itens	05	
Máximo de itens	98	

A Tabela 10 revela que os tipos mais comuns de denúncia envolvem: corrupção, roubo, furto, fraude ou desvio de recursos; e assédio, *bullying* ou discriminação, ambos os tipos presentes em 98,68% das empresas. Isso indica um foco predominante no combate a crimes financeiros, além de evidenciar preocupação com o ambiente de trabalho e políticas de diversidade (Bishop-Monroe et al., 2021). Favorecimento ou conflito de interesse também são recorrentes, previstos por 93,42% dos canais de denúncia, sinalizando que as empresas não toleram laços interpessoais e hierárquicos que favoreçam o nepotismo ou a troca de favores como prática comum (Seeler et al., 2019). Por outro lado, elogios, reclamações e dúvidas têm presença mínima (22,37%). Isso reflete uma ênfase nas irregularidades e não no *feedback* geral, o que pode restringir a transparência organizacional (Peltier-Rivest, 2018).

A média de 23,12 tipos de denúncias por empresa sugere que algumas apresentam lacunas, principalmente em áreas como meio ambiente e segurança, enquanto outras cobrem uma gama ampla, apontando para disparidades dos programas de *compliance*. Ainda, indica que as empresas atendem a diversos *stakeholders*, com foco em áreas como fraude (acionistas), assédio (colaboradores) e conflitos de interesse (clientes e fornecedores). No entanto, questões ambientais e sociais, embora presentes, ainda precisam de maior atenção. A categoria “Outros” presente em 36,84% das empresas, poderia ser universalizada, permitindo maior flexibilidade no registro de denúncias.

A diversidade de tipos de denúncia nos canais internos amplia a eficácia na detecção de irregularidades e na proteção de interesses diversos (Dworkin & Callahan, 1991; Ufua et al., 2024) e reforça o compromisso da empresa com a minimização de riscos, a transparência e a integridade para com todos, elementos centrais de uma governança responsável (Mohamad Ariff et al., 2024; Peltier-Rivest, 2018).

Em termos de comunicação organizacional e de conscientização sobre os mecanismos de denúncia (dimensão 2), 73 das 76 empresas fornecem informações sobre o processo de denúncias (2A), e 51 oferecem detalhes sobre o acompanhamento do relato (2B). No item 2A, empresas como Direcional e Usiminas se destacam ao disponibilizar vídeos e cartilhas explicativas sobre como realizar a denúncia de maneira adequada (o que preencher).

No entanto, há lacunas em 2A, como a ausência de *links* diretos para regulamentações relevantes e a falta de destaque sobre a importância da denúncia além do cumprimento legal, o que poderia aumentar o engajamento dos colaboradores (Hayes et al., 2021; Lee & Fargher, 2013). Em 2B, há carência de informações sobre o cronograma de apuração, o prazo médio de resposta e a possibilidade de encaminhamento das denúncias para autoridades externas, ajudando o denunciante a entender se o tratamento é transparente e justo (Seeler et al., 2019).

Outro ponto de melhoria é que apenas 31 empresas abordam claramente a proibição de denúncias de má-fé (2C), um aspecto importante para garantir que o canal seja usado de maneira responsável e justa (Verschuuren, 2021). Além disso, 9 empresas ainda não tornam o código de ética suficientemente acessível nos canais de denúncia (2D), o que pode prejudicar a transparência e clareza do processo para os usuários do sistema (Garegnani et al., 2015).

Embora 74 empresas mencionem os canais de denúncia em relatórios anuais ou de sustentabilidade (2E), 25 não exigem a participação de todos os colaboradores em treinamentos sobre ética/*compliance* (2F), limitando a conscientização adequada sobre os mecanismos (Cho & Song, 2015; Soltes, 2020). Algumas empresas aplicam questionários avaliativos após os treinamentos, o que é uma boa prática a ser adotada amplamente.

Todas as 76 organizações garantem proteção contra retaliação e confidencialidade dos dados dos denunciantes (2G), mas 65 delas adotam abordagens autoritárias em seus códigos de ética, impondo o dever de denunciar aos colaboradores. Essa abordagem poderia ser reformulada para incentivar a conscientização e a responsabilidade de maneira mais colaborativa e proativa. A abordagem autoritária reflete a necessidade de observar a

aplicabilidade legal (Hassink et al., 2007), mas não necessariamente o compromisso com os valores coletivos previstos na Teoria dos Stakeholders (Del Gesso & Lodhi, 2024).

Quanto à capacidade e confiabilidade do receptor das denúncias (dimensão 3), apenas 3 empresas recebem o peso máximo de dois em relação à independência do receptor (3A) e 71 empresas utilizam fornecedores especialistas e treinados para o recebimento das denúncias (3B). Contudo, nem todas informam aberta e visualmente o nome desses fornecedores, estando esse dado no rodapé do canal de denúncia. Declarar que as denúncias são recebidas por fornecedores independentes e especializados, incluindo o nome desses fornecedores, aumenta a credibilidade do processo e incentiva os denunciante a utilizar o canal (Bishop-Monroe et al., 2021; Gao, 2020; Gao et al., 2015; Supendi et al., 2023; Zhang et al., 2013).

Um ponto crítico é que 56 das 76 empresas não possuem um procedimento claro e documentado sobre a gestão das denúncias (3C). A ausência de diretrizes formais compromete a transparência e a consistência no tratamento das denúncias (Hayes et al., 2021). Em contrapartida, empresas como Cemig, Suzano e Natura, no entanto, possuem documentos específicos (respectivamente, “Tratamento de registros no canal de denúncias”; Política de Ouvidoria”; e “Política Global de Denúncias”) que complementam as informações do código de ética sobre o tratamento das denúncias, servindo como boa prática a ser ampliada.

Em relação à revisão dos mecanismos, 29 empresas afirmam que realizam ou planejam revisões regulares (3D), e 36 mencionam ter revisado seus processos nos últimos 12 meses. No entanto, apenas 20 empresas indicam que essas revisões são realizadas por entidades externas, garantindo maior imparcialidade e credibilidade (3E) (Singh, 2011).

A divulgação dos resultados dos mecanismos de denúncia é realizada por 68 empresas, que compartilham alguma informação sobre o número de denúncias recebidas, o que é positivo para a transparência perante os seus *stakeholders* (Niazi et al., 2020). No entanto, apenas 23 delas detalham as naturezas das denúncias recebidas, limitando a compreensão sobre as irregularidades mais comuns e as ações corretivas tomadas (3F) (Verschuuren, 2021).

Por fim, poucas empresas realizam ou planejam realizar avaliações independentes sobre a gestão do canal de denúncias (3G). Empresas como TIM, Gerdau e Itaú se destacam por divulgar uma verificação independente anual, o que pode ser ampliado para fornecer elementos sobre a eficácia e credibilidade dos mecanismos (Singh, 2011; Verschuuren, 2021).

A análise específica da contemporaneidade dos 76 códigos de ética revela que as versões variam de 2015 (um código) a 2025 (um código), sendo que os demais se distribuem da seguinte forma: 24 códigos de 2024, 24 de 2023, 11 com a última atualização em 2022, 9

em 2021, 4 em 2020, 1 em 2019 e 1 em 2016. Portanto, apesar de não descreverem a informação sobre a periodicidade da revisão, as empresas parecem buscar monitorar e fazer mudanças (republicação) quando necessário (Miceli et al., 2009).

Quanto ao tamanho da companhia, segmentado por quartis, a Tabela 11 demonstra uma tendência de pontuações mais altas da qualidade dos canais de denúncia serem apresentados por empresas de grande porte, indicando que empresas maiores costumam a implementar mecanismos mais robustos (Lin et al., 2023; Mohamad Ariff et al., 2024).

Tabela 11

Qualidade dos canais internos de denúncia em relação tamanho da companhia

Tamanho da companhia	Média de QCDScore
Grande Porte	24,63
Muito Grande Porte	24,37
Médio Porte	24,26
Pequeno Porte	24,21
Média Geral	24,37

Nota.: QCDScore = qualidade do canal interno de denúncia.

Em relação à qualidade do canal interno de denúncia e o nível de governança da B3, a Tabela 12 demonstra que a maior pontuação média da qualidade dos canais internos de denúncia pertence ao grupo Novo Mercado, que tradicionalmente exige altos padrões de governança corporativa (Yulan et al., 2024). Na sequência, constam as pontuações de empresas classificadas nos níveis N1 e N2. Por outro lado, as empresas sem nível de governança são poucas (apenas 2) e possuem pontuação média menor que a média geral de 24,37. Assim, a governança corporativa parece influenciar positivamente a propensão da empresa a estabelecer um canal interno de denúncia de qualidade (Lowe & Reckers, 2024).

Tabela 12

Qualidade dos canais internos de denúncia quanto ao nível de governança da B3

Nível da Governança	Média de QCDScore
NM	24,62
N2	24,40
N1	23,75
Sem Nível	21,50
Média Geral	24,37

Nota.: NM = Segmento de governança Novo Mercado da B3; N1 = Segmento de governança Nível 1 da B3; N2 = Segmento de governança Nível 2 da B3. QCDScore = qualidade do canal interno de denúncia.

A Tabela 13 revela um cenário de maior visibilidade das denúncias em setores como utilidade pública e consumo, enquanto outros setores, como tecnologia e saúde, apresentam

uma menor divulgação. Isso pode indicar diferenças nas políticas de *compliance* e gestão de integridade entre os setores (Carcello et al., 2011), incluindo como as empresas gerenciam a transparência na divulgação de denúncias recebidas.

Tabela 13

Ranking das denúncias por setor econômico

Setor	Empresas com denúncias reportadas
Utilidade pública	14
Consumo não cíclico	10
Materiais básicos	10
Consumo cíclico	8
Petróleo gás e biocombustíveis	4
Saúde	2
Comunicações	1
Total Geral	61

A análise da qualidade dos mecanismos de denúncia revela que um canal eficaz deve garantir múltiplos meios de comunicação, uma plataforma fácil de navegar e receber diversas categorias de denúncias (Miceli et al., 2008; Near & Miceli, 2016; Verschuuren, 2021). O processo de registro deve ser simples, com orientações claras sobre o que constitui cada tipo de infração, além de garantir a proteção do denunciante e a confidencialidade dos dados reportados (Garegnani et al., 2015; Hayes et al., 2021; Verschuuren, 2021).

Para garantir a confiança dos denunciantes, é preciso transparência quanto ao andamento do processo (*feedback* contínuo), auditoria externa, revisão regular do mecanismo (Seeler et al., 2019; Singh, 2011), e a promoção e conscientização por meio de treinamentos e campanhas (Soltes, 2020). Esses aspectos fortalecem a cultura organizacional e asseguram eficiência na apuração e resolução das denúncias (Verschuuren, 2021).

Nesse contexto, essa análise adicional corrobora a inferência da seção 4.1, indicando que, embora os canais de denúncia sejam acessíveis, poucos oferecem apoio efetivo aos denunciantes. As dimensões 2 e 3, por exemplo, apresentam menos exemplificações de boas práticas e mais oportunidades para aprimoramento. Essa limitação pode prejudicar a confiança dos *stakeholders* no mecanismo de denúncia, contrariando os princípios da Teoria dos Stakeholders, que enfatizam a importância de práticas de governança transparentes e responsáveis para assegurar a integridade organizacional (Del Gesso & Lodhi, 2024; Freeman, 1984; Jones, 1995; Mohamad Ariff et al., 2024).