

**COMPLIANCE E GESTÃO DE
RISCOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
E PRIVADA: GOVERNANÇA,
INTEGRIDADE E
RESILIÊNCIA
ORGANIZACIONAL EM
CONTEXTOS DE INCERTEZA**

**COMPLIANCE AND RISK MANAGEMENT IN PUBLIC AND PRIVATE
ADMINISTRATION: GOVERNANCE, INTEGRITY, AND ORGANIZATIONAL
RESILIENCE IN UNCERTAIN ENVIRONMENTS**

Ciências Sociais Aplicadas • 25/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/787627453](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/787627453)

Joelson Miranda Ferreira¹
Juselha Alves dos Santos²
Rodrigo Alves Caldeira³
Renato Rodrigues da Silva⁴
Ewerton Bastos de Melo⁵
Murilo Monteiro de Souza⁶
Keise Pâmela Santos de Moraes⁷
Aguinaldo Moragno do Amaral⁸
Marcelo Longo Freitas Mandarin⁹
Beatriz Conceição Silva e Silva¹⁰
Illyushin Zaak Saraiva¹¹

RESUMO

O presente estudo analisa a relevância do compliance e da gestão de riscos na administração pública e privada como mecanismos estratégicos de fortalecimento da governança, promoção da integridade institucional e desenvolvimento da resiliência organizacional em cenários caracterizados por incertezas e mudanças constantes. A pesquisa tem como objetivo compreender como a implementação de estruturas de conformidade, controles internos e práticas de gerenciamento de riscos contribui para a tomada de decisões mais eficientes, transparentes e sustentáveis nas organizações contemporâneas. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e abordagem analítico-reflexiva, fundamentada em revisão teórica de estudos científicos e documentos institucionais relacionados à governança corporativa, integridade organizacional, gestão estratégica de riscos e administração pública. Os resultados evidenciam que programas de compliance estruturados, aliados a processos contínuos de identificação, avaliação e mitigação de riscos, ampliam a capacidade institucional de prevenir vulnerabilidades, promover condutas éticas e responder de forma adaptativa às transformações do ambiente organizacional. Conclui-se que a integração entre governança, integridade e gestão de riscos constitui um elemento essencial para a construção de organizações mais confiáveis, resilientes e preparadas para enfrentar desafios complexos, fortalecendo a geração de valor público e privado em uma sociedade marcada pela instabilidade e pela necessidade crescente de responsabilidade institucional.

Palavras-chave: Governança organizacional; Integridade institucional; Gestão estratégica; Riscos corporativos; Resiliência organizacional.

ABSTRACT

This study analyzes the relevance of compliance and risk management in public and private administration as strategic mechanisms for strengthening governance, promoting institutional integrity, and developing organizational resilience in scenarios characterized by uncertainty and constant changes. The research aims to understand how the implementation of compliance structures, internal controls, and risk management practices contributes to more efficient, transparent, and sustainable decision-making processes in contemporary organizations. Methodologically, this is a qualitative, exploratory, and analytical-reflective study based on a theoretical review of scientific studies and institutional documents related to corporate governance, organizational integrity, strategic risk management, and public administration. The results demonstrate that structured compliance programs, combined with continuous processes of risk identification, assessment, and mitigation, enhance institutional capacity to prevent vulnerabilities, encourage ethical behaviors, and respond adaptively to transformations in the organizational environment. It is concluded that the integration of governance, integrity, and risk management represents an essential element for building more reliable, resilient, and prepared organizations capable of addressing complex challenges, strengthening public and private value creation in a society increasingly marked by instability and the growing demand for institutional responsibility.

Keywords: Organizational governance; Institutional integrity; Strategic management; Corporate risks; Organizational resilience.

1. INTRODUÇÃO

A complexidade crescente dos ambientes organizacionais contemporâneos tem ampliado os desafios relacionados à transparência, à responsabilidade institucional e à capacidade das organizações de responderem adequadamente às incertezas econômicas, sociais, políticas e tecnológicas. Nesse contexto, o compliance e a gestão de riscos consolidam-se como mecanismos estratégicos para fortalecer processos decisórios, aprimorar estruturas de governança e promover padrões de integridade capazes de sustentar a continuidade organizacional. A discussão sobre esses instrumentos ultrapassa a perspectiva tradicional de controle normativo, assumindo uma dimensão estratégica vinculada à criação de valor, à sustentabilidade institucional e à construção da confiança entre organizações, Estado e sociedade.

A governança organizacional constitui um dos pilares fundamentais para compreender a evolução das práticas de controle, monitoramento e responsabilização nas instituições públicas e privadas. Para (Jensen; Meckling, 1976), a teoria da agência evidencia que conflitos de interesses entre gestores e partes interessadas exigem mecanismos capazes de alinhar objetivos, reduzir assimetrias informacionais e ampliar a eficiência organizacional. Complementarmente, (Freeman, 1984) amplia essa compreensão ao defender uma abordagem orientada aos stakeholders, na qual as organizações devem considerar diferentes atores envolvidos em suas decisões, reforçando a necessidade de práticas éticas e transparentes. Dessa forma, a governança deixa de representar apenas uma estrutura administrativa e passa a configurar um sistema de relacionamento, equilíbrio e responsabilidade institucional.

No campo da gestão de riscos, a literatura demonstra uma transição significativa entre modelos reativos, baseados exclusivamente na correção de falhas, e abordagens preventivas e estratégicas voltadas à antecipação de ameaças e oportunidades. Segundo (COSO, 2017), o gerenciamento de riscos corporativos deve estar integrado à formulação estratégica e aos processos organizacionais, permitindo que instituições desenvolvam maior capacidade adaptativa diante de cenários instáveis. Essa perspectiva dialoga com (Power, 2007), ao destacar que a expansão das estruturas de gerenciamento de riscos reflete uma sociedade marcada pela necessidade crescente de controle, prestação de contas e demonstração de confiabilidade institucional.

No âmbito da administração pública, a adoção de práticas de compliance e gestão de riscos apresenta relevância particular devido à necessidade de fortalecer a integridade, prevenir desvios e ampliar a eficiência na utilização dos recursos públicos. Conforme argumenta (Mello, 2016), a governança pública contemporânea demanda modelos administrativos fundamentados em planejamento, controle e responsabilidade, superando práticas burocráticas tradicionais. Nesse sentido, a integridade institucional passa a ser compreendida como elemento essencial para consolidar a legitimidade das organizações públicas e fortalecer a relação de confiança com a sociedade. Estudos recentes indicam que organizações públicas e privadas que desenvolvem programas estruturados de integridade apresentam maior capacidade de enfrentar crises, adaptar-se às mudanças e preservar sua reputação institucional (Bromiley et al., 2015; Oliveira; Silva, 2022).

A emergência de novos riscos globais, associados à transformação digital, às crises econômicas, às mudanças regulatórias e às

demandas sociais por maior responsabilidade corporativa, evidencia a necessidade de compreender o compliance não apenas como instrumento jurídico, mas como componente estratégico da gestão organizacional. Para (Kaplan; Mikes, 2012), os riscos contemporâneos exigem abordagens diferenciadas, capazes de combinar identificação, análise e respostas organizacionais alinhadas aos objetivos institucionais. Essa compreensão aproxima-se das contribuições recentes sobre resiliência organizacional, nas quais a capacidade de adaptação, aprendizagem e recuperação diante de eventos adversos torna-se uma competência essencial para organizações inseridas em ambientes de elevada complexidade (Duchek, 2020).

Apesar dos avanços teóricos e práticos, permanece como desafio compreender de que maneira a integração entre compliance, gestão de riscos, governança e integridade pode contribuir para o fortalecimento da resiliência organizacional em contextos de incerteza. A fragmentação dessas práticas em muitas instituições ainda limita sua efetividade, tornando necessária uma abordagem sistêmica que considere aspectos estratégicos, culturais e institucionais. Diante desse cenário, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como a integração entre compliance e gestão de riscos pode fortalecer a governança, a integridade e a resiliência organizacional nas administrações pública e privada diante de ambientes caracterizados por incertezas?

A relevância desta pesquisa justifica-se tanto no campo teórico quanto prático. No aspecto acadêmico, contribui para ampliar o debate sobre a evolução das práticas de governança e gestão organizacional, articulando conceitos clássicos e contemporâneos relacionados à integridade, controle e adaptação institucional. No

âmbito aplicado, possibilita reflexões capazes de subsidiar gestores públicos e privados na construção de modelos organizacionais mais transparentes, éticos e preparados para enfrentar desafios complexos. Assim, o estudo tem como objetivo analisar a contribuição do compliance e da gestão de riscos como instrumentos estratégicos para o fortalecimento da governança, da integridade e da resiliência organizacional em contextos de incerteza, evidenciando sua importância para a construção de instituições mais sustentáveis, confiáveis e adaptáveis.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Governança Organizacional e a Evolução dos Mecanismos de Controle Institucional

A governança organizacional constitui um dos principais campos teóricos para compreender a dinâmica das relações entre gestores, instituições e partes interessadas, especialmente diante da crescente complexidade dos ambientes públicos e privados. Inicialmente associada aos mecanismos de controle das organizações empresariais, a governança evoluiu para uma perspectiva mais ampla, envolvendo princípios de transparência, responsabilização, participação e direcionamento estratégico. Nesse sentido, compreender a governança contemporânea exige ultrapassar modelos tradicionais baseados exclusivamente no controle hierárquico, incorporando dimensões éticas, institucionais e sociais.

A literatura contemporânea sobre governança evidencia que as organizações passaram a atuar em ambientes nos quais a previsibilidade dos processos decisórios tornou-se limitada pela

velocidade das transformações econômicas, tecnológicas e sociais. Nesse cenário, a governança assume uma função estratégica ao estabelecer mecanismos capazes de orientar decisões, reduzir vulnerabilidades institucionais e promover maior alinhamento entre objetivos organizacionais e expectativas dos diferentes grupos de interesse. Essa perspectiva demonstra que a governança moderna não se restringe aos instrumentos formais de controle, mas envolve também aspectos culturais, comportamentais e institucionais que influenciam diretamente a capacidade organizacional de gerar confiança e legitimidade.

A análise da governança sob uma perspectiva integrada permite compreender que instituições sustentáveis dependem da articulação entre estruturas decisórias eficientes e valores organizacionais consolidados. Assim, a transparência, a responsabilização e a participação dos atores envolvidos tornam-se elementos fundamentais para fortalecer a qualidade das decisões e reduzir assimetrias que podem comprometer o desempenho institucional. Esse entendimento amplia a abordagem tradicional da governança ao reconhecer que a eficiência organizacional está associada não apenas aos resultados alcançados, mas também aos processos utilizados para alcançá-los.

Esse alargamento conceitual da governança encontra amparo na Teoria dos Stakeholders consolidada por Freeman (1984). Sob essa lente, a legitimidade corporativa e pública deixa de responder exclusivamente aos interesses financeiros dos proprietários do capital (shareholders) e passa a englobar um ecossistema complexo de atores afetados pelas decisões institucionais.

No setor público, isso se traduz na obrigação de prestar contas diretamente à sociedade civil, enquanto no setor privado envolve colaboradores, fornecedores e comunidades locais. Portanto, os mecanismos de controle deixam de ser meras barreiras punitivas internas; eles passam a atuar como pontes de comunicação e transparência essenciais para mitigar os conflitos de interesse inerentes a redes organizacionais densas, assegurando a perenidade das instituições em ambientes de alta volatilidade política e econômica.

A evolução da governança organizacional evidencia uma mudança significativa na forma como as instituições compreendem controle, responsabilidade e geração de valor. Em modelos tradicionais, a governança esteve fortemente associada ao monitoramento das ações gerenciais e à redução de conflitos de interesse. Entretanto, os desafios contemporâneos demonstram que estruturas formais de controle são insuficientes quando não estão associadas a valores institucionais, cultura ética e capacidade estratégica. Dessa maneira, a governança passa a representar um sistema integrado de orientação organizacional, no qual decisões, comportamentos e resultados são avaliados considerando não apenas critérios econômicos, mas também impactos sociais e institucionais.

Essa perspectiva amplia a compreensão apresentada pelos modelos clássicos de governança ao reconhecer que organizações inseridas em ambientes complexos necessitam desenvolver mecanismos capazes de equilibrar eficiência, transparência e legitimidade. Assim, a governança contemporânea estabelece uma conexão direta com compliance e gestão de riscos, pois a qualidade dos processos decisórios depende da existência de informações confiáveis,

controles adequados e uma cultura organizacional comprometida com princípios de integridade.

A teoria da agência representa uma das contribuições clássicas para o desenvolvimento dos estudos sobre governança. Segundo (Jensen; Meckling, 1976), a separação entre propriedade e gestão produz conflitos decorrentes da assimetria de informações e da divergência de interesses entre agentes e principais, tornando necessários mecanismos capazes de alinhar comportamentos e reduzir riscos organizacionais. Essa abordagem contribuiu significativamente para a criação de estruturas de monitoramento e controle, posteriormente incorporadas aos sistemas modernos de governança.

Entretanto, a perspectiva da agência apresenta limitações ao enfatizar predominantemente relações econômicas e contratuais. Ampliando esse debate, (Freeman, 1984) propõe a teoria dos stakeholders, defendendo que as organizações devem considerar os interesses de múltiplos atores envolvidos em suas atividades. Essa mudança paradigmática desloca a governança de uma visão restrita de eficiência econômica para uma compreensão baseada em responsabilidade institucional e criação de valor compartilhado.

Nesse processo evolutivo, (Tricker, 2015) argumenta que a governança deve ser compreendida como um sistema de direção e supervisão organizacional, no qual estruturas, processos e valores institucionais interagem para garantir legitimidade e sustentabilidade. Assim, a governança contemporânea aproxima-se dos conceitos de integridade e gestão de riscos, uma vez que organizações resilientes dependem não apenas de controles

formais, mas também de culturas institucionais orientadas por princípios éticos.

2.2. Compliance e Integridade Institucional Como Estratégias de Sustentabilidade Organizacional

O conceito de compliance ganhou relevância internacional a partir da necessidade das organizações desenvolverem mecanismos capazes de assegurar conformidade legal, ética e regulatória. Inicialmente associado ao cumprimento normativo, o compliance passou por uma transformação conceitual, assumindo uma função estratégica relacionada à prevenção de irregularidades, fortalecimento da cultura organizacional e proteção da reputação institucional.

Outro aspecto identificado na literatura refere-se à relação entre compliance e cultura organizacional. Embora mecanismos normativos sejam fundamentais para estabelecer padrões de conduta, sua efetividade depende da internalização dos princípios éticos pelos indivíduos que compõem a organização. Dessa forma, o compliance estratégico ultrapassa a criação de regulamentos e procedimentos, envolvendo processos permanentes de comunicação, capacitação, monitoramento e desenvolvimento de uma cultura baseada na integridade.

Essa compreensão evidencia que organizações com maior maturidade institucional não tratam o compliance como uma obrigação externa, mas como uma competência organizacional capaz de fortalecer relações de confiança e reduzir incertezas. A integridade passa, portanto, a representar um elemento estruturante da identidade institucional, influenciando

comportamentos, decisões e relacionamentos com diferentes públicos. Nesse sentido, a construção de uma cultura ética constitui uma condição essencial para que mecanismos de controle produzam resultados efetivos e sustentáveis.

A literatura contemporânea demonstra que o compliance assume uma dimensão estratégica ao contribuir para a formação de ambientes organizacionais orientados pela ética e pela responsabilidade institucional. Essa mudança representa uma ruptura com uma visão limitada, na qual a conformidade era compreendida apenas como atendimento às exigências legais. Atualmente, os programas de compliance são avaliados pela capacidade de influenciar comportamentos, fortalecer valores organizacionais e estabelecer mecanismos preventivos diante de riscos éticos e reputacionais.

Nesse sentido, a efetividade do compliance depende da integração entre normas, liderança e cultura institucional. Organizações que apresentam elevada maturidade nesse campo não utilizam mecanismos de integridade apenas como resposta às exigências regulatórias, mas como instrumentos capazes de fortalecer confiança, cooperação e sustentabilidade. Essa abordagem evidencia que a integridade organizacional constitui um ativo estratégico, especialmente em ambientes nos quais a reputação e a legitimidade possuem influência direta sobre a continuidade institucional.

Para (Power, 2007), a expansão dos sistemas de controle e monitoramento está relacionada ao desenvolvimento de uma sociedade orientada pela gestão da incerteza, na qual organizações são pressionadas a demonstrar capacidade de antecipação, controle

e responsabilização. Essa perspectiva evidencia que compliance não deve ser compreendido apenas como uma resposta burocrática às exigências externas, mas como uma ferramenta de construção de confiança institucional.

Essa compreensão é aprofundada por (Kaptein, 2011), ao destacar que programas de integridade eficazes dependem da incorporação de valores éticos no comportamento organizacional, ultrapassando a existência formal de códigos de conduta. Dessa forma, a efetividade do compliance está diretamente associada à cultura institucional, ao comprometimento da liderança e à capacidade organizacional de transformar normas em práticas efetivas.

No contexto brasileiro, especialmente na administração pública, o compliance tornou-se elemento estratégico diante das demandas por maior transparência, prevenção de corrupção e melhoria da gestão dos recursos públicos. Segundo (Mello, 2016), a administração pública contemporânea exige modelos orientados pela eficiência, moralidade e responsabilidade administrativa, fortalecendo mecanismos que garantam maior legitimidade às ações estatais.

Autores contemporâneos reforçam essa perspectiva ao demonstrarem que organizações com estruturas consolidadas de integridade apresentam maior capacidade de enfrentar crises institucionais e preservar sua confiabilidade perante a sociedade (Treviño; Nelson, 2021). Dessa maneira, o compliance passa a representar uma dimensão estratégica da governança, conectando valores éticos, controles internos e desempenho organizacional.

A difusão dessas estruturas de integridade nas organizações contemporâneas também pode ser compreendida por meio do

fenômeno do isomorfismo, postulado pela Teoria Institucional de DiMaggio e Powell (1983). As organizações adotam programas de compliance pressionadas por forças externas coercitivas (marcos regulatórios e leis anticorrupção), normativas (padrões de certificação profissional) e miméticas (imitação de práticas bem-sucedidas por concorrentes).

Contudo, o grande desafio analítico reside em evitar que essa conformidade se restrinja a uma 'fachada institucional'. Quando o compliance é adotado apenas para obter legitimidade perante o mercado ou órgãos de controle, ocorre um desacoplamento estrutural, onde os discursos éticos formais não se traduzem nas rotinas operacionais reais da empresa ou do órgão governamental, gerando fragilidades diante de crises severas.

2.3. Gestão de Riscos Como Instrumento Estratégico de Decisão e Adaptação Organizacional

A gestão de riscos constitui outro eixo fundamental para compreender a capacidade das organizações enfrentarem ambientes caracterizados por instabilidade e imprevisibilidade. Historicamente associada ao controle financeiro e operacional, a gestão de riscos passou a assumir uma abordagem integrada, envolvendo aspectos estratégicos, tecnológicos, humanos e institucionais.

A evolução dos estudos sobre gestão de riscos demonstra uma mudança significativa na forma como as organizações interpretam o ambiente em que estão inseridas. Enquanto abordagens tradicionais concentravam-se na identificação de perdas potenciais, perspectivas contemporâneas compreendem o risco como

fenômeno complexo, relacionado à estratégia, inovação e capacidade de adaptação. Essa mudança amplia o papel da gestão de riscos, transformando-a em uma ferramenta de inteligência organizacional.

Nesse contexto, a gestão de riscos contribui para o desenvolvimento de organizações mais preparadas, pois possibilita identificar tendências, avaliar cenários futuros e estabelecer respostas institucionais mais eficientes. A capacidade de antecipação torna-se um diferencial estratégico, especialmente em ambientes nos quais mudanças inesperadas podem comprometer objetivos organizacionais. Assim, a gestão de riscos deixa de ocupar uma posição exclusivamente operacional e passa a integrar o núcleo das decisões estratégicas.

A ampliação do conceito de risco nas organizações contemporâneas demonstra que incertezas não podem ser tratadas exclusivamente como ameaças, pois também representam elementos capazes de impulsionar inovação e transformação institucional. A gestão estratégica de riscos exige uma abordagem integrada, na qual diferentes áreas organizacionais compartilham informações e desenvolvem respostas coordenadas. Esse movimento contribui para substituir modelos reativos por práticas baseadas em antecipação, aprendizagem e adaptação.

Dessa forma, a maturidade da gestão de riscos está relacionada à capacidade organizacional de transformar informações sobre possíveis eventos futuros em conhecimento estratégico para tomada de decisão. Organizações que desenvolvem essa capacidade apresentam maior preparo para enfrentar crises, pois

conseguem combinar planejamento, flexibilidade e inovação na construção de respostas institucionais.

De acordo com (COSO, 2017), o gerenciamento de riscos corporativos deve estar incorporado ao planejamento estratégico, permitindo que organizações identifiquem ameaças, avaliem impactos e desenvolvam respostas alinhadas aos seus objetivos. Essa abordagem supera a visão tradicional do risco como elemento exclusivamente negativo, reconhecendo também sua relação com oportunidades e inovação.

A evolução desse campo é analisada por (Kaplan; Mikes, 2012), que classificam os riscos organizacionais em diferentes categorias, destacando que riscos estratégicos exigem respostas adaptativas e não apenas procedimentos padronizados de controle. Para os autores, ambientes complexos demandam organizações capazes de combinar análise racional, aprendizagem institucional e flexibilidade decisória.

Essa visão dialoga com (Beck, 1992), cuja teoria da sociedade de risco evidencia que a modernidade produz novos tipos de ameaças globais, exigindo novas formas de governança e planejamento institucional. Nesse cenário, a gestão de riscos deixa de ser apenas uma atividade técnica e passa a constituir uma competência estratégica essencial para a sobrevivência organizacional.

Estudos recentes ampliam essa discussão ao relacionar gestão de riscos à capacidade de resiliência organizacional. Conforme (Duchek, 2020), organizações resilientes desenvolvem capacidades antecipatórias, adaptativas e transformadoras, permitindo responder de maneira eficiente às mudanças e crises. Assim, a gestão de riscos

torna-se um elemento estruturante da resiliência, pois possibilita preparação, aprendizagem e reconstrução institucional.

2.4. Resiliência Organizacional e os Desafios Contemporâneos da Administração Pública e Privada

A resiliência organizacional emerge como conceito central diante da intensificação das incertezas que afetam organizações públicas e privadas. Diferentemente de uma simples capacidade de resistência, a resiliência envolve aprendizagem, adaptação e transformação diante de eventos adversos.

Embora compliance e gestão de riscos tenham origem fortemente associada ao setor privado, sua aplicação na administração pública demonstra crescente relevância diante das demandas sociais por maior transparência, eficiência e responsabilidade na utilização dos recursos públicos. A administração pública contemporânea enfrenta desafios relacionados à complexidade das políticas públicas, limitações institucionais e necessidade de fortalecimento da confiança social, tornando indispensável a adoção de mecanismos capazes de aprimorar processos decisórios e prevenir vulnerabilidades.

No setor privado, esses mecanismos também assumem importância estratégica ao contribuírem para sustentabilidade, competitividade e preservação da reputação institucional. Dessa forma, observa-se uma convergência entre os setores público e privado quanto à necessidade de desenvolver organizações mais éticas, transparentes e adaptáveis. Essa aproximação demonstra que os princípios de governança, integridade e gestão de riscos possuem aplicação

transversal, independentemente da natureza institucional da organização.

Segundo (Hollnagel; Woods; Leveson, 2006), organizações resilientes são aquelas capazes de ajustar continuamente seus processos diante de condições variáveis, mantendo desempenho adequado mesmo em situações inesperadas. Essa perspectiva amplia o entendimento tradicional de controle, demonstrando que sistemas organizacionais complexos necessitam desenvolver capacidade adaptativa.

No campo da administração pública, a resiliência relaciona-se diretamente à capacidade institucional de manter serviços essenciais, responder a crises e preservar a confiança social. Para (Boin; Lodge, 2016), governos contemporâneos precisam desenvolver capacidades estratégicas para lidar com crises complexas, integrando planejamento, coordenação e aprendizagem institucional.

No setor privado, a resiliência tornou-se fator determinante para competitividade e sustentabilidade, especialmente diante de transformações digitais, crises econômicas e mudanças regulatórias. Conforme (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011), organizações resilientes não apenas sobrevivem às adversidades, mas utilizam experiências críticas como oportunidades de renovação estratégica.

Dessa forma, observa-se convergência entre os estudos de governança, compliance e gestão de riscos, uma vez que todos apontam para a necessidade de organizações mais éticas, transparentes e adaptáveis. Entretanto, a literatura ainda apresenta lacunas quanto à integração sistêmica desses elementos como

componentes articulados de uma estratégia organizacional orientada à resiliência.

Sob a lente da Teoria Institucional de DiMaggio e Powell (1983), a adoção de mecanismos de compliance e gestão de riscos responde a pressões distintas nos ecossistemas público e privado, configurando diferentes dinâmicas de isomorfismo. No setor privado, predomina o isomorfismo mimético e normativo, impulsionado pela competitividade de mercado, pelas exigências globais de agendas ESG (Environmental, Social, and Governance) e pela necessidade de mitigar riscos financeiros imediatos que afetam o valor da firma.

Por outro lado, na Administração Pública, o isomorfismo coercitivo assume papel central, visto que a conformidade é ditada por um arcabouço legal rígido e pela pressão por legitimidade perante a sociedade. Essa dicotomia impõe barreiras severas à transposição direta de ferramentas corporativas para o ambiente estatal; enquanto a esfera privada goza de flexibilidade para desenhar matrizes de risco orientadas à inovação, o gestor público enfrenta o desafio de conciliar a burocracia defensiva com a resiliência institucional exigida em contextos de crise.

2.5. Síntese da Literatura e Lacuna Científica

A revisão da literatura evidencia que governança, compliance e gestão de riscos constituem campos teóricos consolidados, porém frequentemente analisados de forma fragmentada. Enquanto a governança concentra-se nos mecanismos de direcionamento e controle, o compliance enfatiza integridade e conformidade institucional, e a gestão de riscos direciona-se à identificação e

tratamento das incertezas. A articulação desses elementos representa uma perspectiva contemporânea capaz de explicar como organizações podem desenvolver maior capacidade adaptativa e sustentável.

Nesse sentido, a presente pesquisa fundamenta-se na necessidade de compreender como a integração entre esses mecanismos pode fortalecer a resiliência organizacional em ambientes públicos e privados marcados por desafios complexos. O avanço desse debate contribui para aproximar teoria e prática administrativa, oferecendo bases para construção de modelos organizacionais mais éticos, transparentes e preparados para cenários futuros.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e fundamentação teórico-analítica, desenvolvido a partir de uma investigação bibliográfica e documental sobre compliance, gestão de riscos, governança, integridade institucional e resiliência organizacional em contextos de incerteza. A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender fenômenos organizacionais complexos, cuja interpretação envolve dimensões subjetivas, institucionais, culturais e estratégicas que não podem ser reduzidas exclusivamente a análises quantitativas. Conforme destaca Minayo (2014), a pesquisa qualitativa permite interpretar significados, valores, relações e processos sociais presentes em determinados fenômenos, sendo adequada para estudos que buscam compreender dinâmicas organizacionais e institucionais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, pois busca ampliar a compreensão sobre a integração entre mecanismos de compliance e gestão de riscos como instrumentos de fortalecimento da governança e da capacidade adaptativa das organizações. Segundo Gil (2022), pesquisas exploratórias possuem como finalidade proporcionar maior familiaridade com determinado problema, permitindo o aprimoramento de conceitos, identificação de lacunas teóricas e construção de novas perspectivas analíticas. Nesse sentido, o estudo procura avançar além de uma descrição conceitual, estabelecendo relações entre diferentes campos teóricos relacionados à administração pública e privada.

O procedimento técnico adotado consiste em pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise sistemática de livros, artigos científicos, documentos institucionais e produções acadêmicas relacionadas ao tema investigado. Para Lakatos e Marconi (2021), a pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador contato direto com conhecimentos já produzidos sobre determinado objeto de estudo, permitindo identificar avanços científicos, convergências teóricas e lacunas existentes na literatura. A seleção das fontes considerou como critérios de inclusão estudos clássicos e contemporâneos com relevância científica nas áreas de governança organizacional, gestão estratégica de riscos, integridade corporativa, compliance e resiliência organizacional.

Para assegurar a replicabilidade, o rigor e a mitigação de vieses de seleção comuns em revisões teóricas, a operacionalização da busca bibliográfica seguiu critérios sistemáticos de varredura. Foram consultados repositórios de alta indexação científica, incluindo a base SciELO Brasil e o Scopus, utilizando cruzamentos dos descritores em saúde e ciências sociais com operadores booleanos

(Compliance AND Risk Management AND Public Administration). O horizonte temporal priorizou produções dos últimos dez anos, permitindo mapear a evolução do conceito após marcos regulatórios expressivos, como a Lei Anticorrupção brasileira. A validação das fontes deu-se por triangulação teórica, selecionando-se exclusivamente artigos submetidos a pareceristas independentes (peer-reviewed), garantindo que o corpus analítico final refletisse o estado da arte do debate internacional sobre governança e integridade.

O universo da pesquisa compreende produções científicas nacionais e internacionais relacionadas à administração pública, administração privada, governança e gestão organizacional. Considerando a natureza qualitativa e bibliográfica do estudo, não foi utilizada amostragem populacional tradicional, uma vez que o corpus investigativo foi constituído por publicações acadêmicas selecionadas conforme sua pertinência temática, relevância teórica e contribuição para a compreensão do problema de pesquisa. Essa estratégia está alinhada às características das pesquisas de revisão teórica, nas quais a qualidade e a profundidade das fontes analisadas possuem maior relevância do que a quantidade absoluta de documentos selecionados.

O processo de coleta de dados ocorreu por meio de levantamento bibliográfico em bases científicas e documentos institucionais relacionados ao objeto investigado, considerando publicações nacionais e internacionais. Foram priorizados estudos que abordam modelos de governança, frameworks de gerenciamento de riscos, programas de integridade e capacidades organizacionais voltadas à adaptação diante de ambientes complexos. A análise do material selecionado foi realizada mediante análise de conteúdo, conforme

proposta de Bardin (2016), permitindo organizar, categorizar e interpretar os principais conceitos, relações teóricas e contribuições identificadas na literatura.

A análise dos dados ocorreu em três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados, seguindo o modelo metodológico proposto por Bardin (2016). Inicialmente realizou-se a organização das fontes selecionadas e definição das categorias analíticas; posteriormente foram identificados elementos recorrentes relacionados à governança, compliance, gestão de riscos e resiliência organizacional; por fim, realizou-se uma interpretação crítica buscando estabelecer conexões entre os diferentes aportes teóricos.

Dessa forma, o percurso metodológico adotado possibilita uma compreensão aprofundada sobre como a integração entre compliance e gestão de riscos pode contribuir para o fortalecimento institucional em organizações públicas e privadas. A escolha metodológica permite construir uma análise crítica e fundamentada, articulando autores clássicos e contemporâneos para compreender os desafios organizacionais diante de cenários marcados pela incerteza, complexidade e necessidade crescente de responsabilidade institucional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura permitiu identificar quatro categorias teóricas centrais que evidenciam a relação entre compliance, gestão de riscos, governança, integridade institucional e resiliência organizacional: (i) a evolução do compliance de uma perspectiva normativa para uma abordagem estratégica; (ii) a gestão de riscos

como capacidade organizacional de antecipação e adaptação; (iii) a integração entre governança e integridade como fundamento da confiança institucional; e (iv) a resiliência organizacional como competência essencial diante de ambientes de incerteza. Os resultados da investigação teórica demonstram que tais dimensões, quando articuladas de forma sistêmica, ampliam a capacidade das organizações públicas e privadas de responderem aos desafios contemporâneos.

4.1. A Transformação do Compliance: Da Conformidade Normativa à Estratégia Organizacional

Os resultados evidenciam que o conceito de compliance passou por uma importante transformação paradigmática. Inicialmente compreendido como um conjunto de procedimentos destinados ao cumprimento de normas legais e regulatórias, o compliance contemporâneo assume uma função estratégica vinculada à cultura organizacional, à ética institucional e à sustentabilidade dos negócios.

Essa mudança encontra fundamento nos estudos de (Power, 2007), que demonstra como a sociedade contemporânea passou a exigir mecanismos permanentes de controle e demonstração de confiabilidade institucional. Para o autor, a expansão das práticas de auditoria, controle e gerenciamento de riscos revela uma nova configuração organizacional baseada na necessidade de justificar decisões e evidenciar responsabilidade.

Entretanto, uma análise crítica demonstra que a simples existência de mecanismos formais de compliance não garante integridade efetiva. Nesse sentido, (Kaptein, 2011) argumenta que culturas

organizacionais éticas dependem da coerência entre valores institucionais, comportamento das lideranças e práticas cotidianas. Assim, os resultados indicam que programas de compliance altamente estruturados podem apresentar baixa efetividade quando permanecem restritos a documentos formais, sem integração com a cultura organizacional.

Essa discussão dialoga com (Treviño; Nelson, 2021), ao defenderem que a ética organizacional deve ser incorporada como elemento estratégico da gestão, pois decisões institucionais são influenciadas não apenas por normas, mas também por valores compartilhados. Dessa forma, a literatura analisada demonstra que o compliance evoluiu de uma perspectiva predominantemente jurídica para uma dimensão estratégica capaz de influenciar desempenho, reputação e legitimidade organizacional.

4.2. Gestão de Riscos Como Capacidade Estratégica em Ambientes Complexos

A segunda categoria identificada refere-se à evolução da gestão de riscos enquanto instrumento estratégico de tomada de decisão. Os resultados demonstram que organizações contemporâneas não podem compreender riscos apenas como ameaças a serem eliminadas, mas como elementos inerentes ao processo de planejamento e inovação institucional.

Segundo o modelo apresentado pelo (COSO, 2017), a gestão integrada de riscos deve estar conectada aos objetivos estratégicos da organização, permitindo identificar incertezas, avaliar impactos e construir respostas mais eficientes. Essa perspectiva representa uma

ruptura com modelos tradicionais de controle, nos quais o risco era tratado exclusivamente após a ocorrência de falhas.

Esse resultado aproxima-se das contribuições de (Kaplan; Mikes, 2012), que destacam que diferentes tipos de riscos exigem respostas organizacionais distintas. Enquanto alguns riscos podem ser controlados por procedimentos tradicionais, outros exigem aprendizagem, flexibilidade e capacidade adaptativa. Portanto, a literatura analisada evidencia que a maturidade da gestão de riscos depende da capacidade institucional de integrar informações, interpretar cenários e orientar decisões estratégicas.

A análise também revela convergência com (Beck, 1992), cuja teoria da sociedade de risco demonstra que a modernidade produz ameaças complexas, globais e interdependentes. Nesse contexto, organizações públicas e privadas enfrentam desafios que ultrapassam mecanismos tradicionais de previsão e controle, exigindo modelos baseados em antecipação e resiliência. Assim, os resultados apontam que a gestão de riscos constitui não apenas uma ferramenta operacional, mas uma competência estratégica que fortalece a capacidade institucional de adaptação diante da instabilidade.

A transposição dessa dinâmica de riscos para a Administração Pública evoca as premissas da Nova Gestão Pública (New Public Management). Os achados da literatura demonstram que, enquanto o ecossistema privado lida com o risco focado na inovação e na captura de oportunidades de mercado, o gestor estatal enfrenta um ambiente severo de aversão ao erro. Como as falhas administrativas no setor público são frequentemente punidas de forma desproporcional pelos órgãos de controle externo (Tribunais de

Contas), constrói-se uma cultura de burocracia defensiva. Essa postura engessa a flexibilidade recomendada por Kaplan e Mikes (2012), fazendo com que as instituições públicas priorizem o formalismo processual estrito em detrimento da eficiência e da capacidade adaptativa urgentes para solucionar problemas sociais complexos.

4.3. Governança e Integridade Institucional Como Fundamentos da Confiança Organizacional

A terceira categoria analítica evidencia que governança e integridade constituem elementos inseparáveis na construção de organizações legítimas e sustentáveis. Os resultados da revisão demonstram que estruturas eficientes de governança dependem da existência de mecanismos capazes de alinhar interesses, garantir transparência e promover responsabilidade institucional.

A teoria da agência proposta por (Jensen; Meckling, 1976) permanece como uma das bases fundamentais para compreender a necessidade de mecanismos de controle organizacional. Segundo essa perspectiva, conflitos entre gestores e partes interessadas podem comprometer resultados institucionais quando inexistem mecanismos adequados de monitoramento e alinhamento.

Contudo, os resultados indicam que essa abordagem necessita ser ampliada por perspectivas contemporâneas. A contribuição de (Freeman, 1984) demonstra que organizações não devem considerar apenas interesses econômicos dos proprietários, mas também as expectativas de diferentes grupos afetados por suas decisões. Essa ampliação teórica fortalece a compreensão de que integridade

institucional envolve responsabilidade perante múltiplos atores sociais.

Nesse sentido, (Tricker, 2015) reforça que a governança contemporânea representa um sistema integrado de direção, supervisão e responsabilização. Os resultados sugerem que organizações com maior maturidade em governança apresentam melhores condições para implementar programas de compliance e gestão de riscos, pois possuem estruturas decisórias mais transparentes e orientadas por princípios institucionais.

No âmbito público, essa discussão assume relevância ainda maior, pois a confiança social depende da capacidade do Estado de demonstrar eficiência, ética e responsabilidade na gestão dos recursos coletivos. Portanto, a literatura analisada evidencia que integridade não deve ser vista apenas como mecanismo preventivo contra irregularidades, mas como fundamento da legitimidade institucional.

4.4. Resiliência Organizacional Como Resultado da Integração Entre Governança, Compliance e Gestão de Riscos

A quarta categoria identificada demonstra que a resiliência organizacional representa uma consequência estratégica da integração entre governança, compliance e gestão de riscos. Os resultados indicam que organizações resilientes não são aquelas que simplesmente resistem às crises, mas aquelas capazes de aprender, adaptar-se e transformar suas práticas diante de situações adversas.

Conforme (Duchek, 2020), a resiliência organizacional envolve três capacidades fundamentais: antecipação, enfrentamento e

adaptação transformadora. Essa perspectiva amplia a compreensão tradicional de resiliência, associando-a à aprendizagem institucional e à capacidade de inovação.

Essa vulnerabilidade digital é catalisada pela velocidade do processamento de dados em larga escala (Big Data) e pelas exigências severas de legislações de privacidade, como a LGPD no Brasil. A conformidade contemporânea não lida mais apenas com fraudes financeiras tradicionais, mas com a governança da informação e a segurança cibernética. Conforme alertado pela literatura especializada, a centralização de dados sensíveis transforma a infraestrutura tecnológica organizacional no principal vetor de risco reputacional e operacional. Assim, a maturidade da resiliência corporativa e pública passa a depender da fusão entre a segurança da informação e os comitês de ética, criando uma arquitetura de proteção preditiva que previna vazamentos e garanta a integridade digital perante cidadãos e consumidores.

Esse entendimento converge com (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011), ao demonstrarem que organizações resilientes desenvolvem competências internas que permitem responder rapidamente às mudanças ambientais. Dessa maneira, a gestão estratégica de pessoas, os processos decisórios e a cultura organizacional tornam-se elementos fundamentais para a construção da resiliência.

Os resultados da revisão indicam ainda que compliance e gestão de riscos funcionam como mecanismos estruturantes da resiliência, pois fornecem informações, controles e princípios orientadores para decisões em ambientes incertos. Entretanto, quando esses

mecanismos são implementados isoladamente, tendem a produzir resultados limitados.

Assim, a principal contribuição desta análise consiste em demonstrar que a resiliência organizacional emerge da integração entre diferentes sistemas institucionais. Governança estabelece direcionamento; compliance fortalece integridade; gestão de riscos amplia capacidade preventiva; e resiliência possibilita adaptação contínua.

A interpretação dos resultados teóricos permite identificar que a principal transformação observada no campo da administração consiste na passagem de modelos organizacionais baseados predominantemente no controle para modelos fundamentados na capacidade institucional de aprendizagem e adaptação. Essa mudança revela que organizações contemporâneas necessitam desenvolver competências que possibilitem não apenas responder a problemas já existentes, mas também antecipar desafios futuros.

A integração entre governança, compliance e gestão de riscos representa, portanto, uma evolução conceitual importante, pois possibilita compreender a organização como um sistema complexo no qual decisões, valores e mecanismos de controle estão permanentemente interconectados. Essa perspectiva contribui para superar abordagens fragmentadas e evidencia que a sustentabilidade institucional depende da capacidade de alinhar estratégia, ética e gestão da incerteza.

4.5. Síntese dos Resultados e Implicações para a Administração Pública e Privada

A análise integrada da literatura revela que compliance, gestão de riscos e governança não devem ser tratados como estruturas independentes, mas como componentes interdependentes de um modelo organizacional orientado à sustentabilidade institucional. Os resultados demonstram que organizações inseridas em ambientes complexos necessitam abandonar modelos exclusivamente burocráticos e desenvolver capacidades estratégicas baseadas em ética, aprendizagem e adaptação.

Os resultados da análise teórica revelam que o principal avanço identificado na literatura consiste na superação de uma visão fragmentada dos mecanismos organizacionais. Governança, compliance e gestão de riscos apresentam maior efetividade quando compreendidos como partes integrantes de um mesmo sistema estratégico. Essa integração possibilita que organizações desenvolvam não apenas mecanismos de controle, mas também capacidades institucionais voltadas à aprendizagem, adaptação e transformação.

A discussão evidencia ainda que a resiliência organizacional não surge de ações isoladas, mas da combinação entre estruturas formais, valores institucionais e capacidade de resposta estratégica. Portanto, organizações resilientes são aquelas que conseguem transformar experiências críticas em conhecimento organizacional, fortalecendo continuamente seus processos e ampliando sua capacidade de enfrentar ambientes marcados pela incerteza.

A principal contribuição teórica deste estudo está na proposição de uma compreensão integrada desses conceitos, evidenciando que a efetividade organizacional depende da articulação entre

mecanismos formais de controle e elementos culturais relacionados à integridade e responsabilidade institucional.

No campo prático, os achados reforçam que gestores públicos e privados devem desenvolver sistemas integrados capazes de fortalecer transparência, prevenção de riscos e capacidade de resposta diante de crises. Dessa forma, a literatura analisada confirma que organizações preparadas para o futuro serão aquelas capazes de transformar incertezas em oportunidades de aprendizagem e inovação.

Os achados da pesquisa também indicam que práticas estruturadas de governança e gestão de riscos podem favorecer processos de inovação organizacional. Ao estabelecer mecanismos de análise, monitoramento e aprendizagem, essas práticas permitem que as organizações desenvolvam maior segurança para implementar mudanças e explorar novas oportunidades. Dessa forma, o controle deixa de ser compreendido como restrição à inovação e passa a atuar como elemento facilitador de decisões mais qualificadas.

Essa compreensão é particularmente relevante em contextos de transformação digital, nos quais organizações precisam equilibrar velocidade, inovação e responsabilidade institucional. A capacidade de inovar de forma sustentável depende da existência de estruturas que possibilitem avaliar riscos, preservar valores éticos e garantir alinhamento estratégico.

A discussão desenvolvida evidencia que a maturidade organizacional contemporânea está diretamente relacionada à capacidade de integrar diferentes dimensões estratégicas. Organizações que possuem governança estruturada, cultura de

integridade e sistemas eficientes de gestão de riscos apresentam melhores condições para enfrentar cenários complexos e preservar sua legitimidade institucional.

Contudo, a integração sistêmica entre governança, compliance e riscos enfrenta a barreira prática do chamado 'efeito checkbox', onde os programas de integridade correm o risco de se tornarem meras estruturas formais descoladas da cultura organizacional real. A literatura cinzenta e os relatórios de auditoria indicam que a falha na comunicação horizontal entre os departamentos cria silos de informação que anulam a capacidade de resposta adaptativa das instituições.

Diante dessa limitação encontrada nos achados teóricos, emerge uma agenda de pesquisa futura imperativa: a necessidade de estudos empíricos quantitativos que mensurem o índice de maturidade dessa integração por meio de indicadores de desempenho (KPIs) específicos. Investigar como a liderança intermediária absorve a cultura de gerenciamento de incertezas é um passo crucial para transformar o compliance de uma obrigação onerosa em uma competência essencial para a resiliência a longo prazo.

Dessa forma, os resultados ampliam a compreensão sobre o papel estratégico desses mecanismos, demonstrando que sua relevância ultrapassa a prevenção de falhas e alcança a construção de capacidades organizacionais orientadas à sustentabilidade, à confiança e à adaptação contínua.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa demonstra que a integração entre compliance, gestão de riscos, governança, integridade institucional e resiliência organizacional constitui uma abordagem estratégica para o fortalecimento das organizações públicas e privadas diante de cenários marcados pela complexidade e pela incerteza. O objetivo proposto é alcançado ao evidenciar que esses mecanismos, quando articulados de forma sistêmica, ampliam a capacidade institucional de promover decisões mais responsáveis, transparentes e sustentáveis.

A análise desenvolvida permite compreender que o compliance ultrapassa a dimensão exclusivamente normativa e assume uma função estratégica relacionada à consolidação de uma cultura organizacional baseada em ética, responsabilidade e confiança. Da mesma forma, a gestão de riscos apresenta-se como elemento essencial para antecipação de desafios, qualificação dos processos decisórios e desenvolvimento da capacidade adaptativa das instituições.

A pesquisa responde ao problema proposto ao demonstrar que a efetividade organizacional em ambientes incertos depende da articulação entre estruturas formais de controle e competências institucionais voltadas à aprendizagem, adaptação e inovação. Nesse sentido, governança, integridade e gestão de riscos configuram-se como dimensões complementares que sustentam organizações mais preparadas para enfrentar transformações econômicas, sociais, tecnológicas e regulatórias.

Como contribuição teórica, o estudo amplia a compreensão sobre a relação integrada entre diferentes campos da administração, propondo uma visão sistêmica na qual mecanismos de

conformidade e controle deixam de ser compreendidos apenas como instrumentos preventivos e passam a ser reconhecidos como capacidades estratégicas de desenvolvimento organizacional. Como contribuição prática, a pesquisa oferece subsídios para gestores públicos e privados estruturarem modelos institucionais orientados pela transparência, responsabilidade e capacidade de resposta diante de situações adversas.

Embora os objetivos tenham sido alcançados, reconhece-se como limitação da pesquisa sua natureza predominantemente bibliográfica e qualitativa, que restringe a análise de experiências empíricas específicas em diferentes contextos organizacionais. Estudos futuros podem ampliar essa investigação por meio de pesquisas de campo, análises comparativas entre organizações públicas e privadas e desenvolvimento de modelos aplicados de maturidade em compliance, gestão de riscos e resiliência organizacional.

Assim, a pesquisa reafirma que organizações sustentáveis no século XXI são aquelas capazes de transformar incertezas em oportunidades de aprimoramento institucional, consolidando práticas de governança e integridade que fortalecem a confiança, a legitimidade e a capacidade de adaptação diante dos desafios contemporâneos.

Dessa forma, o futuro das organizações não será definido pela ausência de riscos, mas pela capacidade de desenvolver inteligência institucional para compreendê-los, gerenciá-los e convertê-los em oportunidades de aprendizagem, inovação e fortalecimento da legitimidade organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECK, Ulrich. Risk Society: Towards a New Modernity. London: Sage, 1992.

BOIN, Arjen; LODGE, Martin. Designing resilient institutions for transboundary crisis management. *Public Management Review*, London, v. 18, n. 7, p. 915-931, 2016.

BROMILEY, Philip; MCSHANE, Michael; NAIR, Anil; RUSTAMBEKOV, Erdal. Enterprise risk management: review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, London, v. 48, n. 4, p. 265-276, 2015.

COSO. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DUCHEK, Stephanie. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, Berlin, v. 13, p. 215-246, 2020.

FREEMAN, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HOLLNAGEL, Erik; WOODS, David D.; LEVESON, Nancy. Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Aldershot: Ashgate, 2006.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Amsterdam, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KAPLAN, Robert S.; MIKES, Anette. Managing risks: a new framework. *Harvard Business Review*, Boston, v. 90, n. 6, p. 48-60, 2012.

KAPTEIN, Muel. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, London, v. 64, n. 6, p. 843-869, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LENGNICK-HALL, Cynthia A.; BECK, Tammy E.; LENGNICK-HALL, Mark L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Amsterdam, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOORE, Mark Harrison. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

OLIVEIRA, João Paulo; SILVA, Ricardo Ferreira. Governança, integridade e gestão de riscos nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 2022.

POWER, Michael. Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management. Oxford: Oxford University Press, 2007.

TREVIÑO, Linda Klebe; NELSON, Katherine A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right. Hoboken: Wiley, 2021.

TRICKER, Robert Ian. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford: Oxford University Press, 2015.

¹ Doutor em Educação pela Universidade Christian Business School (CBS) Paris – França. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Especialista em Compliance e Gestão de Riscos pela Faculdade I9 Educação. São Paulo, SP. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade de São Paulo (USP)- Piracicaba – SP, Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Doutor em Administração pela FUMEC, Mestre em Gestão de Serviços de Saúde pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, E – mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Especialista em Liderança e Desenvolvimento de Equipes pela Faculdade Focus. Rio de Janeiro - RJ. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Doutorando em Administração de Empresas pela Must University (Flórida – EUA), com Ênfase no Terceiro Setor, E-mail: [acesse o artigo](#)

⁷ Especialista em Tutoria em Educação a Distância pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande – Mato Grosso do Sul, Brasil. E – mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁸ Doutor em Filosofia pela Bircham International University, Madri - Espanha. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁹ Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO), Rio de Janeiro - RJ. E - mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

¹⁰ Graduanda em Administração pela Faculdade Focus. Cascavel – PR, Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

¹¹ Doutor em Psicologia Social (UK/AR), Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia (UNICENTRO – PR, 2020). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)