

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EVERTON DO AMARAL

POLÍTICAS DE CONSEQUÊNCIAS: MAPEAMENTO DO CONTEÚDO EM
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS



CURITIBA

2024

EVERTON DO AMARAL

POLÍTICAS DE CONSEQUÊNCIAS: MAPEAMENTO DO CONTEÚDO EM
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização MBA em Governança Corporativa e *Compliance*, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e *Compliance*.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Consoni

CURITIBA

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que tornaram possível a conclusão e realização deste trabalho, a Deus pela sustentação divina, guiando meus passos ao longo das pesquisas e determinação na jornada acadêmica, dando-me a força para vencer os obstáculos encontrados.

À minha família, em especial à minha mãe e irmã, reconheço o apoio e amor incondicional. As palavras de suporte emocional, incentivo e carinho foram e são imprescindíveis, servindo como combustível e inspiração durante todo o processo de escrita e reflexão.

À Universidade Federal do Paraná - UFPR, aos professores e colegas do curso de especialização MBA em Governança Corporativa e *Compliance*, bem como à minha orientadora, demonstro a minha gratidão pelas oportunidades de aprendizado e crescimento oferecidas. Suas orientações, conversas e apoio inabalável foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e para minha especialização no tema.

RESUMO

O estudo analisa o conteúdo das Políticas de Consequências e Responsabilização de instituições financeiras no Brasil. A amostra inclui os 100 maiores bancos, conforme publicação do Valor Econômico, edição de 2023. A busca documental foi realizada nos *websites* dessas instituições. Apenas três delas divulgaram suas políticas de consequências e responsabilização: Bradesco, Mercantil do Brasil e Randon. A análise concentrou-se nos componentes essenciais dessas políticas, como papéis e responsabilidades, tipos de violação, gravidade das infrações, processos de apuração, medidas disciplinares, proporcionalidade das sanções, audiência/público-alvo, registro documental e revisão regular. Os resultados indicam variações entre as instituições em termos de abrangência e detalhamento das políticas de consequências e responsabilização. O Bradesco apresenta uma política menos detalhada em comparação com o Mercantil do Brasil e a Randon, que fornecem diretrizes mais específicas, facilitando a compreensão de seu direcionamento e aplicação. O reduzido número de empresas que divulgaram essas políticas não reflete necessariamente sua ausência; contudo, pode indicar a necessidade de um maior compromisso com a comunicação efetiva dos programas de *compliance*, a fim de garantir sua efetividade.

Palavras-chave: Consequência. Responsabilização. Políticas de *Compliance*.

ABSTRACT

The study analyzes the content content of Consequence and Accountability Policies in financial institutions in Brazil. The sample includes the 100 largest banks, according to the 2023 edition of Valor Econômico. The document search was conducted on the websites of these institutions. Only three of them disclosed their consequences and accountability policies: Bradesco, Mercantil do Brasil, and Random. The analysis focused on the essential components of these policies, such as roles and responsibilities, types of violations, severity of infractions, investigations processes, disciplinary measures, proportionality of sanctions, audience/target group, documentation, and regular review. The results indicate significant variations among the institutions in terms of the scope and detail of their policies. In this sense, Bradesco has a less detailed policy compared to Mercantil do Brasil and Random, wich provide more specific guidelines, making their direction and application clearer. The small number of institutions that disclosed these policies does not necessarily reflect their absence; however, it may signal the need for a greater commitment to effectively communicating compliance programs to ensure their effectiveness.

Keywords: Consequence. Accountability. Compliance Policies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	6
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO	7
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO.....	7
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA	8
2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	11
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	12
2.2.1 Papéis e responsabilidades.....	13
2.2.2 Tipos de violação	13
2.2.3 Gravidade das infrações.....	13
2.2.4 Processo de apuração.....	14
2.2.5 Medidas disciplinares	14
2.2.6 Proporcionalidade das sanções	14
2.2.7 Audiência ou público-alvo.....	14
2.2.8 Registro documental.....	15
2.2.9 Revisão regular	15
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS.....	17

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Um programa de *compliance* é um conjunto estruturado de políticas, procedimentos, controles e práticas implementadas por uma organização para garantir que suas operações e atividades estejam em conformidades com leis, regulamentos, normas internas e padrões éticos (Assi, 2018; Carvalho, Bertoccelli, Alvim, Venturini, 2021; Giovanini, 2014).

Para estruturar um programa *de compliance* para uma adequada gestão de riscos é necessário adotar uma abordagem sistêmica que envolva a alta administração, a criação de políticas e procedimentos adequados, implementação, treinamentos e comunicação, além da adoção de mecanismos de monitoramento e resposta (Carvalho *et al.*, 2021; Franco, 2020).

Em um programa de *compliance*, as políticas de *compliance* consistem em um conjunto de normas e procedimentos padronizados e coesos destinados a prevenir, mitigar, detectar e responder a possíveis infrações de forma a disseminar padrões de comportamento ético. Nesse sentido, as políticas de *compliance* são consideradas como fator-chave para o funcionamento dos pilares do programa de *compliance* (Franco, 2020).

No contexto das políticas de *compliance*, este estudo destaca a política de consequências e responsabilização. Essa política define como a organização lida com violações das demais políticas de *compliance* e do código de conduta. Pode ser concebida como um componente integral do programa de *compliance* e podendo ser incorporada em várias outras políticas (Antonik, 2016; Carvalho *et al.*, 2021, Franco, 2020).

A política de consequências e responsabilização expressa as diretrizes formais e penalidades que serão adotadas para transgressões e destaca o compromisso da alta administração com a construção de uma cultura organizacional baseada em ética e responsabilidade. Esse documento assegura que todas as infrações sejam tratadas de maneira justa, consistente e aplicada penalidade proporcional (Antonik, 2016; Franco, 2020).

A política de consequências e responsabilização pode ser um incentivo aos colaboradores para adesão aos padrões éticos estabelecidos, às normas e

regulamentos, podendo ser estendido aos colaboradores que atuam em nome da organização como fornecedores e quaisquer intermediários. Nesse contexto, a política de consequência e responsabilização garante que todos na organização compreendam as expectativas de comportamento e as possíveis repercussões de suas ações (Antonik, 2016; Carvalho *et al.*, 2021, Franco, 2020).

1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

Analisar o conteúdo das Políticas de Consequências e Responsabilização de instituições financeiras no Brasil.

1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

As instituições financeiras no Brasil estão sujeitas a um ambiente altamente regulado, tanto em âmbito nacional quanto internacional. O Banco Central do Brasil (BACEN) é a principal instituição fiscalizadora das atividades dessas instituições e é responsável pela aplicação de penalidades em caso de irregularidades (BACEN, 2024).

Nesse contexto, a estruturação de políticas de *compliance*, incluindo a política de consequências e responsabilização, e os seus elementos-chave, são fundamentais para a efetividade da governança corporativa nesse setor. A política de consequência e responsabilização é projetada para enfatizar as repercussões de violações e comportamentos inadequados dentro da organização (Antonik, 2016; Franco, 2020).

A análise do conteúdo dessas políticas permite avaliar as medidas adotadas nos programas de *compliance* para promover a responsabilidade individual e coletiva em instituições financeiras no Brasil. Essa análise, ao fornecer um diagnóstico das similaridades existentes, também permite identificar lacunas.

Compreender e destacar os elementos da estrutura formal da política de consequências e responsabilização pode oferecer *insights* sobre como essas políticas abordam efetivamente questões éticas e comportamentais. Esse diagnóstico pode ser utilizado para refletir sobre a implementação dessas políticas e para realizar revisões visando o aperfeiçoamento das estratégias de *compliance* em relação aos riscos associados a comportamentos transgressores.

1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

As instituições financeiras cumprem diversas exigências regulatórias, necessitando da implementação de programas de *compliance* robustos para garantir a conformidade com as normas e regulamentos nacionais e internacionais (Giovanini, 2014; Rosseti; Andrade, 2014). O programa de *compliance* é essencial para a adesão às exigências legais do Sistema Financeiro Nacional – SFN, instituído pelo BACEN e pelo Conselho Monetário Nacional com a Lei nº 4.595/64. Esse sistema é caracterizado por mudanças e atualizações frequentes e visa assegurar a integridade ética das operações financeiras. O SFN é composto por um conjunto de instrumentos que permitem a circulação de recursos financeiros na economia, incluindo bancos, corretoras, seguradoras, entre outras instituições. O fortalecimento das práticas de *compliance* dentro dessas instituições é fundamental para garantir a integridade e a transparência do mercado financeiro (Manzi, 2008).

Um programa de *compliance* é composto por dez pilares: suporte da alta administração, avaliação de riscos, código de conduta e políticas de *compliance*; controles internos, treinamento e comunicação, canais de denúncia, investigações internas, *due diligence*, auditoria e monitoramento, diversidade e inclusão (LEC, 2024; Assi, 2018).

Um programa de *compliance*, portanto, se refere ao uso de práticas e estratégias para assegurar a conformidade com as leis e regulamentos, além de reforçar a importância de um ambiente onde a ética e o cumprimento das normativas prevalecem, e que os indivíduos ajam de acordo com as expectativas regulatórias e éticas, promovendo a integridade e a responsabilidade coletiva (Giovanini, 2014).

O objetivo de um programa de *compliance* é criar um ambiente de trabalho onde as leis e normas sejam respeitadas, reduzindo o risco de práticas ilegais ou antiéticas. Além disso, ele visa manter a confiança de clientes, investidores e outras partes interessadas e evitar danos à imagem da empresa. Sua importância está em contribuir para a eficiência operacional e promover a cultura organizacional de integridade e transparência dentro da empresa (Assi, 2017; Carvalho *et al.*, 2021; Franco, 2020).

A teoria da conformidade é um conceito da psicologia que, baseada em experimentos (por exemplo, Asch, 1951; Milgram, 2009), descreve como os indivíduos ajustam suas atitudes, crenças e comportamentos para se alinharem às expectativas

do grupo ao qual pertencem (Cialdini, Goldstein, 2004). No contexto organizacional essa teoria fornece algumas diretrizes que possibilitam entender como políticas de *compliance* são internalizadas pelos funcionários. Dessa forma, implementar um programa de *compliance* não se limita a evitar penalidades; também tem o objetivo de fortalecer a cultura de integridade, contribuindo para o alinhando de expectativas de comportamento e o adequado tratamento aos riscos associados ao comportamento transgressor (Antonik, 2016; Franco, 2020).

As políticas de *compliance* fornecem diretrizes e procedimentos específicos que os colaboradores devem seguir para garantir a conformidade, subsidiando a ação em áreas críticas como anticorrupção, procedimentos de *due diligence*, privacidade de dados, antitruste, monitoramento de transações, consequências e responsabilização, entre outras (Franco, 2020).

A política de consequências e responsabilização tem o objetivo de definir as ações que serão tomadas em resposta a violações das normas de *compliance* sendo, portanto, um dos principais mecanismos de efetividade do programa de *compliance*. Essa política estabelece as responsabilidades da administração e dos funcionários em relação ao cumprimento de normas e regulamentos internos e externos. Além disso, especifica os procedimentos para investigar alegações de não conformidade e define ações corretivas e disciplinares para lidar com as violações confirmadas (Antonik, 2016; Franco, 2020).

Ao implementar a política de consequências e responsabilização, a empresa reforça seu compromisso com a integridade e a responsabilidade, promovendo uma cultura de conformidade e ética. Isso não só ajuda a prevenir comportamentos inadequados, mas também assegura que quaisquer infrações sejam tratadas de maneira justa e consistente, protegendo a organização e seus *stakeholders* (Antonik, 2016; Franco, 2020).

O conteúdo dessa política pode ser incorporado em várias outras políticas (Assi, 2018; Carvalho et al., 2021; Franco, 2020). Contudo, isso pode prejudicar a compreensão de todos na organização sobre as implicações de suas ações e a ciência das penalidades associadas à violação das regras.

Existem incentivos para a divulgação de informações acerca das políticas de *compliance* que podem ser explicados pelo teoria da divulgação (Silva, Júnior, Lima, 2017; Verrecchia, 2001). A transparência fortalece a reputação ao demonstrar

compromisso com a ética e a responsabilidade corporativa, o que consequentemente atrai investimentos (Verrecchia, 2001; Filho, Zylbersztajn, 2004).

A divulgação de informações pode ser usada estrategicamente, ou seja, empresas que escolhem compartilhar apenas documentos favoráveis para o controle de narrativa do público, previne repercussões negativas (Silva, Júnior, Lima, 2017; Verrecchia, 2001). Assim, divulgar ou não documentos internos, equilibra a transparência com a proteção dos interesses estratégicos da empresa e seus acionistas (Rosseti, Andrade, 2014).

Os componentes de uma política de consequências compreendem a definição de violações, procedimentos de investigação, medidas disciplinares, direito de defesa, registro e monitoramento. Em relação a definição de violações deve-se especificar os tipos de violações (fraudes, assédio, corrupção, conflito de interesse, entre outros) e a gravidade das infrações classificando-se as violações com base em sua gravidade e impacto na empresa e *stakeholders*.

Essa política deve apresentar processos claros para investigar alegações de não conformidade e ensejar as ações corretivas, ou seja, medidas que visam a correção de problemas e prevenção futura de violações (Assi, 2018; Carvalho et al., 2021; Franco, 2020). Devido à necessidade de adotar procedimentos de investigação, é necessário definir como ocorrerá a apuração ou investigação das alegações e de não conformidade, incluindo a designação de responsáveis pela investigação e garantias de confidencialidade (Assi, 2018).

As medidas disciplinares referem-se à definição de sanções específicas para diferentes tipos de violações, que podem variar desde advertências verbais ou escritas até suspensão, demissão e ações legais. Isso inclui também a garantia de que as sanções aplicadas sejam proporcionais à gravidade da infração (Giovanini, 2014). Em relação ao direito de defesa, tem-se garantia de que o indivíduo acusado tenha o direito de se defender e apresentar sua versão dos fatos antes de qualquer decisão final.

Deve-se, ainda, especificar questões relacionadas ao registro e monitoramento da documentação em termos do período de manutenção de registros relativo ao detalhamento de todas as investigações, decisões e ações tomadas. Além disso, o monitoramento contínuo para revisão regular dos casos e das sanções aplicadas para garantir consistência e justiça (Antonik, 2016; Carvalho et al., 2021).

2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para consecução do objetivo de identificar e analisar o conteúdo presente em políticas de consequência e responsabilização em instituições financeiras no Brasil, foram utilizados exclusivamente fontes documentais disponibilizadas no *website* das empresas da amostra.

A seleção de empresas foi realizada com base na publicação do Valor Econômico, “Os 100 Maiores Bancos”, edição de 2023, acessada pelo *link* <https://infograficos.valor.globo.com/valor1000/rankings/os-100-maiores-bancos/2023>. De acordo com o valor do ativo total, essa lista traz o Itaú Unibanco, Banco do Brasil e Bradesco ocupando as 3 (três) primeiras posições, enquanto as três últimas posições são ocupadas pela Caixa Geral, Randon e Banco B3.

Com base nessa lista, foi acessado o *website* de cada um dos bancos durante o mês de março de 2024 para buscar o documento referente à política de consequências e responsabilização. A busca iniciou entre os documentos do programa de *compliance* disponibilizados nas seções de governança corporativa e de relação com investidores. Para localizar o documento específico, foram utilizados os termos “consequência”, “responsabilização”, “consequência e responsabilização”, “regimento disciplinar”, “disciplinar”, “penalidade”, e variações para o plural.

Posteriormente, com finalidade de revisão, foi realizada a busca do documento referente à política de consequências e responsabilização na Internet, combinando os termos de busca citados com o nome dos bancos. Essa busca trouxe resultados; contudo, quando o local de armazenamento não era de fonte oficial, foram desconsiderados.

Não foram considerados documentos que tratam sobre a recepção de denúncias, de prevenção à lavagem de dinheiro, de anticorrupção e de segurança da informação e cibernética, por tratarem de questões específicas entre aquelas que ensejam medidas disciplinares, além de serem documentos do rol de regulamentos específicos, tais como Resoluções, Circulares do Bacen ou Comissão de Valores Mobiliários, entre outros.

Finalizadas as buscas, constaram apenas 3 (três) instituições que divulgaram a política de consequências e responsabilização, listadas no Quadro 1.

QUADRO 1 – BANCOS QUE DIVULGARAM A POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIA E RESPONSABILIZAÇÃO

Posição no Ranking do Valor Econômico	Banco	Sede	Capital (Origem)	Ativo total (em R\$ milhões) em 2022	Nome do Documento
3	Bradesco	SP	Brasil	1.779.324,50	Política Corporativa de Consequências
50	Mercantil do Brasil	MG	Brasil	14.848,40	Política de Gestão de Consequências
99	Randon	RS	Brasil	1.817,80	Política de Consequências Randoncorp

FONTE: O autor (2024).

A política da Randon possui oito páginas, com data de atualização 14 de dezembro de 2023 e sem versão do documento. Foi localizada na seção de relacionamento com investidores no *website* da empresa e está aprovada pelo conselho de administração. A política do Mercantil do Brasil possui quatro páginas, com data de atualização 01 de dezembro de 2017 e sem versão do documento. Foi localizada na Internet, cujo *link* direciona para a Intranet da empresa, e está aprovada pelo *Compliance* e Negócio. A política do Bradesco conta com uma página, com data de atualização abril de 2024 informando ser a 6ª versão. Foi localizada na seção de relacionamento com investidores no *website* da empresa e está aprovada pela diretoria executiva.

2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 2 apresenta os componentes das políticas de consequências e responsabilização analisadas.

QUADRO 2 – COMPONENTES DAS POLÍTICAS DE CONSEQUENCIAS E RESPONSABILIZAÇÃO (CONTINUA)

Componentes	Bradesco	Mercantil do Brasil	Randon
Papéis e responsabilidades	Não	Sim	Sim
Tipos de violação	Sim*	Sim	Sim
Gravidade das infrações	Não	Sim	Sim
Processo de apuração	Sim*	Sim	Sim
Medidas disciplinares	Não	Sim	Sim
Proporcionalidade das sanções	Não	Sim	Não
Audiência/público-alvo	Não	Sim	Sim

QUADRO 2 – COMPONENTES DAS POLÍTICAS DE CONSEQUÊNCIAS E RESPONSABILIZAÇÃO (CONCLUSÃO)

Componentes	Bradesco	Mercantil do Brasil	Randon
Registro documental	Não	Sim	Sim
Revisão regular	Não	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os itens preenchidos com asterisco (*) não estão detalhados no documento, porém o texto expressa que existe um processo e/ou fluxo interno. Em geral, o conteúdo presente nessas políticas tem um tom principiológico, expressando a existência de certos procedimentos e informando áreas responsáveis. Em relação às diretrizes, aplicação e sua abrangência destaca-se:

2.2.1 Papéis e responsabilidades

A política do Bradesco não especifica os papéis e responsabilidades de forma explícita, enquanto os bancos Mercantil do Brasil e Randon detalham as áreas e responsáveis pela execução e monitoramento da política. No Mercantil do Brasil, todos os colaboradores, incluindo a gerência de Capital Humano e o Comitê de Condutas Éticas, são citados como responsáveis pela execução da política. No banco Randon, há uma divisão de responsabilidades entre o Conselho de Administração, o Comitê de Ética, a área de Gestão de Riscos e *Compliance*.

2.2.2 Tipos de violação

Todas as políticas abordam as tipologias de violação de maneiras diferentes. O Bradesco menciona de forma genérica a previsão de consequências para condutas que violam o Código de Conduta Ética e normativas internas, sem especificar as infrações. Já o Mercantil do Brasil e Randon fornecem detalhes das violações que incluem infrações éticas e comportamentais até corrupção e fraudes.

2.2.3 Gravidade das infrações

A política do Bradesco não aborda a gravidade de infrações, por outro lado, tanto o Mercantil do Brasil quanto a Randon especificam as infrações por gravidade. A política do banco Mercantil do Brasil diferencia entre faltas leves e graves, com sanções proporcionais à gravidade da infração. A política da Randon também diferencia os níveis de gravidade, de advertências verbais até a demissão por justa causa.

2.2.4 Processo de apuração

O Bradesco assegura a existência de um processo de apuração sem detalhá-lo. Em comparação, as políticas do Mercantil do Brasil e da Randon detalham os processos de investigação (relato inicial até a decisão final). O Mercantil do Brasil utiliza auditorias internas e o canal de denúncias, enquanto a Randon considera a adoção dos princípios de transparência e integridade na etapa de apuração.

2.2.5 Medidas disciplinares

O banco Bradesco não detalha as medidas disciplinares. Em contrapartida, as políticas do Mercantil do Brasil e Randon especificam as medidas disciplinares possíveis. O Mercantil aplica medidas que vão desde advertências verbais e escritas até a suspensão e desligamento do colaborador. O Randon segue a mesma linha, com advertências, suspensões e demissões, aplicáveis tanto a empregados quanto aos terceiros que possuem relacionamento com a instituição.

2.2.6 Proporcionalidade das sanções

A proporcionalidade não é descrita na política do Bradesco. No entanto, o Mercantil do Brasil assegura que as sanções serão proporcionais à gravidade da infração e considera um histórico de penalidades anteriores do colaborador, ou seja, é gerenciado um sistema de relatos. A política da Randon não detalha a proporcionalidade.

2.2.7 Audiência/público-alvo

O Bradesco não especifica seu público-alvo no documento, porém está divulgado publicamente no *website* da instituição. Em contrapartida, o Mercantil do Brasil e a Randon identificam claramente os destinatários das políticas. A política do Mercantil é destinada a todos os colaboradores do conglomerado, já a política do Randon é aplicável a todo o quadro da empresa e estende aos terceiros.

2.2.8 Registro documental

Não foi identificado o registro documento ou procedimento equiparável na política do banco Bradesco, contudo o Mercantil do Brasil e Randon detalham os procedimentos para manter registros das investigações e também das medidas disciplinares aplicadas.

2.2.9 Revisão regular

O Bradesco não menciona na política, a periodicidade de revisão. A política do Mercantil do Brasil é revisada anualmente, e a do Randon assegura revisões regulares, com a última atualização registrada em dezembro de 2023.

Por fim, a análise revela que a prática esperada para as instituições envolve transparência e diretrizes detalhadas, conforme observado nos bancos Mercantil do Brasil e Randon. Essas instituições se destacaram por implementar diretrizes específicas com clareza em seus documentos, incluindo a definição dos tipos de violação, gravidade das infrações, procedimentos detalhados e medidas disciplinares. A divulgação dessas políticas, associada a revisões regulares, é essencial para garantir a eficácia dos programas de *compliance*.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das políticas de consequências e responsabilização das instituições financeiras no Brasil revelou aspectos críticos e levantou questões sobre a transparência e eficácia dos programas de *compliance*. Entre os 100 maiores bancos, apenas três bancos divulgaram suas políticas de consequências e responsabilização,

o que suscita questionamentos sobre os motivos dessa limitação na divulgação de informações.

A divulgação restrita das políticas de consequências pode ser interpretada como uma tentativa de proteger a instituição de possíveis repercussões negativas e de notícias desfavoráveis, mas também pode comprometer a confiança dos *stakeholders* sobre a existência de procedimentos formais para o tratamento do risco associado ao comportamento transgressor.

Embora o conteúdo da política de consequências e responsabilização possa ser incorporado em várias outras políticas (Assi, 2018; Carvalho et al., 2021; Franco, 2020), o levantamento realizado neste estudo indica que isso pode prejudicar a compreensão de todos na organização sobre as implicações de suas ações e a ciência das penalidades associadas à violação das regras.

A provável relutância em divulgar as políticas de consequências e responsabilização pode estar relacionada ao receio de exposição e regras que podem ser contestadas, bem como ao temor de que a prática interna não esteja alinhada com o que é descrito nos documentos oficiais. A falta de documentação e diretrizes claras pode informar que certas práticas de *compliance* não são desenvolvidas ou aplicadas consistentemente nas operações diárias.

Para melhorar a eficácia dos programas de *compliance* e garantir uma governança corporativa mais sólida, pode ser essencial que as instituições adotem práticas mais transparentes e consistentes de treinamento e comunicação. A revisão regular dessas políticas, juntamente com uma comunicação clara para todos os colaboradores e partes interessadas, são passos importantes para fortalecer a cultura de conformidade e ética dentro das organizações (Assi, 2018; Carvalho et al., 2021; Franco, 2020).

A transparência na divulgação das políticas de consequências pode ser vital para a construção de uma cultura organizacional ética e responsável. Em razão desse aspecto, estudos futuros podem investigar a divulgação de documentos de *compliance* que não contêm informações confidenciais, explorando diretrizes e compromissos assumidos em relação às boas práticas de governança corporativa. Esses estudos podem ajudar as organizações a aprimorarem seus programas de *compliance*, promovendo a governança corporativa mais eficaz e alinhada aos princípios de responsabilidade e integridade.

REFERÊNCIAS

- ASCH, S. E. Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In H. Guetzkow (ed.) **Groups, leadership and men**. Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951.
- ANTONIK, L. R. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- ASSI, M. **Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- ASSI, M. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Fiscalização, Sanções e Termo de Compromisso. 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/faqs/p/tipos-de-penalidades-aplicadas-pelo-banco-central>. Acesso em 13 jun. 2024.
- CARVALHO, T. A.; BERTOCCELLI, R. P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. (Orgs.) **Manual de compliance**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.
- FRANCO, I. (Org.). **Guia prático de compliance**. 1 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.
- GIOVANINI, Wagner. **Compliance a excelência na prática**. São Paulo: São Paulo, 2014.
- LEC. Os dez pilares do programa de um programa de compliance. Disponível em: <https://lec.com.br/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>. Acesso em 13 jun. 2024.
- FILHO, C. A. P. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Capital Reputacional e Responsabilidade Social: Considerações Teóricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. V. 11, N. 2, p. 87-98, 2004.
- MANZI, V. A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- MILGRAM, E. **Obedience to Authority: an experimental view**. Reimpressão, HarperCollins, 2009.
- ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- SILVA, C. R. M.; JUNIOR, D. B. C. V.; LIMA, D. S. V. R. A teoria do *disclosure* à luz da teoria da sinalização: implicações na continuidade da firma. **Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**. V. 5, N. 1, p. 138-151, 2017.
- VERRECCHIA, R. E. Essays on disclosure. **Journal of Accounting and Economics**. V. 22, p. 97-180, 2001.