

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

THIAGO ROOZEVELT DE SOUZA

**ISOMORFISMO E GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES EM MECANISMOS DE
COMPLIANCE: UMA ANÁLISE EM BANCOS COM CONTROLE PÚBLICO
LISTADOS NA B3**

**VITÓRIA
2024**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

THIAGO ROOZEVELT DE SOUZA

**ISOMORFISMO E GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES EM MECANISMOS DE
COMPLIANCE: UMA ANÁLISE EM BANCOS COM CONTROLE PÚBLICO
LISTADOS NA B3**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor em Ciências Contábeis.

**VITÓRIA
2024**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

D278i de Souza, Thiago Roozevelt, 1988-
Isomorfismo e gerenciamento de impressões em mecanismos de compliance : Uma análise em bancos com controle público listados na B3 / Thiago Roozevelt de Souza. - 2024.
107 f. : il.

Orientadora: Fernanda Filgueiras Sauerbronn.
Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Empresas estatais. 2. Governança. 3. Compliance. 4. Isomorfismo institucional. 5. Gerenciamento de impressões. I. Sauerbronn, Fernanda Filgueiras. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.


CDU: 657

THIAGO ROOZEVELT DE SOUZA


ISOMORFISMO E GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES EM
MECANISMOS DE COMPLIANCE: UMA ANÁLISE EM BANCOS COM
CONTROLE PÚBLICO LISTADOS NA B3

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Ciências Contábeis da Universidade Federal do
Espírito Santo (PPGCon/UFES), como requisito
parcial para obtenção do título de Doutor em
Ciências Contábeis.


Aprovado em 26 de março de 2024.

Documento assinado digitalmente
 **FERNANDA FILGUEIRAS SAUERBRONN**
Data: 26/03/2024 11:16:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Prof. Dr. Fernanda Filgueiras Sauerbronn
Universidade Federal do Rio de Janeiro - Orientadora

Documento assinado digitalmente
 **ROBSON ZUCCOLOTTO**
Data: 28/03/2024 17:40:09-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Prof. Dr. Robson Zuccolotto
Universidade Federal do Espírito Santo - Membro Interno

Documento assinado digitalmente
 **VITOR CORREA DA SILVA**
Data: 20/04/2024 10:30:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Vitor Correa da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo - Membro Interno

Documento assinado digitalmente
 **ANTONIO VINICIUS SILVA CALDAS**
Data: 19/04/2024 19:23:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Antonio Vinicius Silva Caldas
Universidade Federal de Sergipe - Membro Externo

Documento assinado digitalmente
 **DELCI GRAPEGIA DAL VESCO**
Data: 27/03/2024 19:28:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Delci Grapegia Dal Vesco
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Membro Externo

*À José Roozevelt Vieira da Silva
(1957-2023)
“Eu sou teu sangue, meu velho”*

RESUMO

A adoção de leis como a Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e a Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais) tiveram impacto evidente na governança das empresas estatais brasileiras, através do aprimoramento dos mecanismos de *compliance*, que lidam com aspectos de integridade, ética e combate à corrupção. O processo de adequação à uma nova legislação por empresas de um mesmo setor econômico e com controle governamental pode conduzir a um comportamento em que as empresas tanto adotam práticas similares a outras organizações que já estejam, de alguma forma, amoldadas ao ambiente, como adotam aspectos relacionados ao gerenciamento das impressões do público externo. Dessa forma, a tese possui como objetivo compreender como os mecanismos isomórficos e de gerenciamento de impressões contribuíram com a construção dos mecanismos de *compliance* dos bancos públicos listados na B3, e o método de pesquisa adotado foi uma pesquisa de cunho qualitativo, que se valerá de uma análise documental. Os resultados apontam que os bancos apresentam grande semelhança na implantação de políticas de integridade e que há fortes evidências quanto à realização de práticas de gerenciamento de impressão, visto que as estratégias de comunicação e imagem pública adotadas pelas organizações são moldadas pela interseção entre o ambiente institucional e as demandas dos stakeholders.

Palavras-chave: Empresas estatais; governança; *compliance*; isomorfismo institucional; gerenciamento de impressões.

ABSTRACT

The adoption of laws such as Anti-Corruption Law and State-Owned Companies Law had a clear impact on the governance of Brazilian state-owned companies, through the improvement of *compliance* mechanisms, which deal with aspects of integrity, ethics and combating corruption. The process of adapting to new legislation by companies in the same economic sector and with government control can lead to behavior in which companies adopt practices similar to other organizations that are already, in some way, adapted to the environment. In this way, the project aims to understand how isomorphic mechanisms contributed to the construction of *compliance* mechanisms in state-owned banks listed on B3, and the research method adopted will be a qualitative research, which will use a documentary analysis. The results indicate that banks show great similarity in the implementation of integrity policies and that there is strong evidence regarding the implementation of impression management practices, given that the communication and public image strategies adopted by organizations are shaped by the intersection between the institutional and stakeholder demands.

Keywords: State-owned companies; governance; *compliance*; institutional isomorphism; management impression.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Táticas de gerenciamento de impressão	32
Quadro 2 – Três itens para a definição da questão de pesquisa	46
Quadro 3 – Síntese das categorias da pesquisa	52
Quadro 4 – Resultado da análise de conteúdo	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Excertos do Formulário de Referência 2023 do Banco da Amazônia	86
Figura 2 – Valor investido em pesquisas científicas regionais (2015-22).....	88
Figura 3 – Passivo e PL anual comparado (período 2020-2022)	96
Figura 4 – Item do Formulário de Referência sobre riscos	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B3 - Brasil Bolsa Balcão

BACEN - Banco Central do Brasil

BB – Banco do Brasil S.A.

Banese - Banco do Estado de Sergipe S.A.

Banestes - Banco do Estado do Espírito Santo S.A.

Banrisul - Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.

BRB - Banco de Brasília S.A.

CF/88 - Constituição Federal de 1988

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

NPM - *New Public Management*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Questão de pesquisa.....	20
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo geral.....	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 Justificativa	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Teoria Institucional	25
2.2 Gerenciamento de Impressões	30
2.3 Governança Corporativa	33
2.4 Governança Pública	37
2.5 <i>Compliance</i>	42
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 Epistemologia e perspectiva teórica	47
3.2 Metodologia de pesquisa	49
3.3 Escolha dos casos.....	53
3.3.1 Banco da Amazônia	54
3.3.2 Banco de Brasília (BRB)	55
3.3.3 Banco do Brasil.....	55
3.3.4 Banese.....	56
3.3.5 Banestes	57
3.3.6 Banrisul.....	57
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	59

4.1 Análise das políticas de integridade.....	59
4.1.1 Conflito de interesses.....	60
4.1.2 Treinamento e Desenvolvimento.....	61
4.1.3 Filosofia corporativa e conduta ética.....	62
4.1.4 Proteção aos denunciantes.....	63
4.1.5 Responsabilização.....	64
4.1.6 Medidas disciplinares.....	65
4.1.7 Medidas anticorrupção.....	66
4.1.8 Canal de denúncias.....	68
4.1.9 Apuração de denúncias.....	68
4.1.10 Políticas e diretrizes.....	69
4.1.11 Programa de <i>compliance</i> /integridade.....	69
4.1.12 Combate ao assédio.....	70
4.1.13 Combate à discriminação.....	71
4.1.14 Proteção dos ativos e confidencialidade.....	72
4.1.15 Comitê de Ética.....	73
4.1.16 Cumprimento das leis.....	74
4.1.17 Diversidade.....	74
4.1.18 Divulgação de informações.....	76
4.1.19 Informações privilegiadas.....	76
4.1.20 Presentes e brindes.....	76
4.1.21 Gestão de pessoas.....	77
4.1.22 Reputação e imagem.....	77
4.1.23 Riscos corporativos.....	78
4.1.24 Saúde e segurança.....	79
4.1.25 Meio ambiente.....	79

4.1.26 Partes interessadas	81
4.1.27 Outras políticas	82
4.1.28 Análise geral das políticas de integridade.....	84
4.2 Análise Formulários de Referência.....	85
4.2.1 Banco da Amazônia	85
4.2.2 Banco do Brasil.....	88
4.2.3 Banese	89
4.2.4 Banestes	91
4.2.5 Banrisul.....	92
4.2.6 Banco de Brasília	93
4.2.7 Análise geral dos formulários de referência	95
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS	102

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A presente tese situa-se em um contexto de revisão das estruturas de Estado, visando aumentar e preservar o valor que o Estado entrega à população, mantenedora de tais estruturas. Esse trabalho é feito de modo a aumentar a capacidade de entrega dos resultados demandados pela sociedade, cuja evidência visível são os serviços e políticas públicas, de forma a reduzir o seu custo e melhorar o gerenciamento dos seus riscos (Tribunal de Contas da União, 2020).

Diversas mudanças ocorridas no Estado brasileiro desde a década de 2010 buscaram adequar os órgãos governamentais aos princípios de governança corporativa adotados por governos de diversos países ao redor do mundo. Essas medidas fazem parte de um contexto mais amplo de mudanças na gestão pública iniciadas nos anos 1980 nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e que passaram a ser implementadas no Brasil a partir da década de 1990 (Cavalcante, 2019; Hood, 1995).

Ao longo do tempo, diversas leis foram editadas e/ou alteradas, dentro daquilo que Mohallem, Vasconcelos e France (2017) apontam como uma tentativa da sociedade, por meio do Poder Legislativo, de trazer inovações legais que formem um instrumental disponível para, pelo menos, iniciar na esfera judicial os processos de improbidade e de crimes contra a administração pública, sendo que alguns desses alcançaram notoriedade na imprensa. Além disso, Lapsley e Wright (2004) apontam que a influência governamental é determinante para a adoção de inovações advindas do setor privado para empresas que pertencem ao Estado.

Inicialmente foi publicada a Lei nº 12.846, sancionada em 1º de agosto de 2013, que recebeu a alcunha de Lei Anticorrupção, a qual dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos à administração pública (Brasil, 2024b). Outra inovação trazida foi a Lei nº 13.303, sancionada em 30 de junho de 2016, que ganhou a alcunha de Lei das Estatais, estatuto jurídico que instituiu normas que regulam a atividade econômica e traz diretrizes de governança e controle para as Estatais, sejam elas empresas públicas ou sociedades de economia mista. A Lei das Estatais abrange, conforme as disposições preliminares, toda e qualquer empresa pública, sociedade de economia mista e

suas subsidiárias, tanto da União como dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que exploram atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, independentemente dessa atividade econômica estar sujeita ao regime de monopólio da União ou da atividade ser de prestação de serviços públicos (Brasil, 2024c).

Esta lei regulamenta o art. 173, §1º, da Constituição Federal de 1988 (Caldeira & Dufloth, 2021) e deu às empresas estatais um prazo máximo de 24 meses (findado em 30 de junho de 2018) para se adequarem aos padrões mínimos de governança corporativa exigidos. O aperfeiçoamento do marco institucional referente ao *compliance* também foi motivado por escândalos de corrupção em empresas como a Petrobras, revelados ao longo da última década, como uma forma de mitigar eventuais interferências governamentais sobre as políticas de administração das estatais (Oliveira, Holland & Sampaio, 2020).

Nesse aspecto, o *compliance* (do inglês *to comply*, que abrange os conceitos de cumprir, obedecer, consentir ou conformidade) é uma prática de gestão utilizada pelas organizações para garantir integridade e conduta ética, bem como a segurança financeira e política (Santana & Silva, 2021). Para Caldeira e Dufloth (2021), a partir das diversas operações e investigações sobre atos de corrupção em algumas das empresas estatais, efetuadas pela Polícia Federal e pelos Ministérios Públicos (federal e estaduais), tornou-se necessário e indispensável o aprimoramento dos mecanismos de integridade e anticorrupção dessas empresas, não apenas para as companhias diretamente envolvidas nas operações e investigações, mas para todas as empresas controladas pelo governo.

No ordenamento jurídico brasileiro, a Lei das Estatais teve relevante impacto na governança das empresas estatais desde que entrou em vigor, e tais empresas buscam se adequar aos requisitos da nova legislação. Segundo Silva, Schmidt e Kliass (2019), a atuação da empresa estatal no Brasil é algo tradicional, bem como a sua amplitude do universo de atuação e da sua diversificação setorial, os quais sempre tiveram impacto considerável na economia e no desenvolvimento do país. Isso conduz a uma necessidade de se entender de forma fundamentada a realidade de empresas controladas pelo governo e suas características institucionais e jurídicas, também levando em conta que a prática é mais complexa e sua análise requer um entendimento mais profundo e abrangente quanto ao processo de implantação do *compliance* nesse tipo particular de organização.

Como forma de atender a necessidade e relevância de uma agenda de pesquisas que tragam análises consistentes sobre o modo de organização e atuação das empresas estatais, em especial quanto a seus modelos efetivos de governança (Silva, Schmidt & Kliass, 2019), esta tese propõe compreender a construção de narrativas como estratégia adotada por uma pessoa ou organização para controlar as impressões que outros possuem sobre si mesmos. Conforme Brühl e Kury (2016), as companhias usam as narrativas para apresentar resultados a partir de um ponto de vista que lhes seja conveniente, como forma de gerenciar as impressões que investidores, acionistas e o público em geral tenham da empresa, para garantir que eventuais maus resultados alcançados não prejudiquem a empresa.

Originalmente advindo da psicologia social, o conceito de gerenciamento de impressões representa, para as organizações, um tipo de gerenciamento de resultados estratégicos, de forma a controlar as percepções de diversos stakeholders. Ele pode ser feito a partir do conteúdo divulgado em relatórios corporativos, a partir de imagens, narrativas e gráficos, os quais apresentam resultados positivos na apresentação do desempenho por parte das organizações (Jones, 2011).

Esta tese também busca compreender como um determinado tipo de empresa responde a uma mudança ambiental – neste caso específico, no ambiente legal de negócios dos bancos estatais. Isso está relacionado, segundo Loch, Silva, Bueno e Marcon (2020), com a significativa participação do governo nas firmas diante de um cenário de considerável mudança no ambiente organizacional nas últimas décadas, a partir do maior número de novas empresas listadas na bolsa, bem como fusões e aquisições, a crise econômica global e diversos escândalos que relacionam empresas e a esfera política.

Em instituições bancárias, o conjunto de ações relacionadas a gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance* deve estar fundamentado no uso de critérios éticos refletidos no código de conduta das organizações. Gerenciar os riscos aos quais a organização se expõe deve fazer parte da tomada de decisão pelos administradores, os quais devem assegurar que toda a organização esteja em plena conformidade com seus princípios e valores, refletidos a partir de políticas, procedimentos e regulamentos internos, submetendo-se às leis e dispositivos regulatórios existentes. A realização desse processo de forma efetiva descreve o sistema de *compliance* da organização (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015).

Neste setor, a existência da divulgação voluntária de informações a partir de seus relatórios financeiros pode servir de motivação para a realização do gerenciamento de impressões, em que a entidade busca se apresentar de forma positiva e manipular a percepção da sociedade em geral a partir dos sinais e mensagens específicas trazidas ao público, alinhando os valores da empresa com a percepção geral, em busca de legitimidade (Brühl & Kury, 2016).

O setor bancário, além de realizar uma função de intermediação entre diferentes agentes em uma economia, também possui um papel específico de representar os diferentes meios e métodos pelos quais diferentes fundos são obtidos, controlados, atribuídos e utilizados, com um efeito de minimizar a assimetria informacional existente entre investidores e tomadores de empréstimos (Allen, Carletti & Gu, 2015). Soma-se a este cenário as especificidades da governança de uma estatal, principalmente ao considerar as influências de entidades tão distintas como o Estado, o mercado e a sociedade civil, com grande potencial de gerar conflitos quanto ao direcionamento da companhia (Fontes-Filho, 2018).

Assim, mostra-se necessário compreender como uma empresa responde a uma mudança ambiental, ou mais especificamente, a uma mudança no ambiente legal de negócios. O estudo dos bancos estatais é também representativo das transformações significativas na administração pública brasileira, uma vez que o decreto e sanção da Lei das Estatais trouxe, em se tratando da governança corporativa das empresas estatais, mudanças significativas nas suas estruturas e condições de operação (Brasil, 2021). Para Fontes-Filho (2018), o fato de a empresa estatal ser constituída como entidade da administração indireta permite uma maior liberdade de ação, ao mesmo tempo, também permite que a estatal esteja mais exposta a sistemas de avaliação empresarial, em que sua eficiência é mensurada ou comparada com outras firmas.

A compreensão das mudanças em estruturas e condições de operação de organizações tem suscitado inquietações em pesquisadores e praticantes, em especial quanto a mecanismos de governança corporativa. Segundo Griffith (2016), a governança corporativa tradicionalmente esteve ancorada no conceito de que seus arranjos são decorrência de uma barganha entre proprietários/acionistas e administradores. Entretanto, a ideia de *compliance* altera essa lógica e está diretamente ligada a uma visão de governança mais voltada não apenas para os interesses de seus proprietários/acionistas, mas também para os interesses de um conjunto maior de stakeholders. Assim, não é apenas a performance da firma que é mensurada, mas também sua performance social e ambiental.

Portanto, o conceito de gerenciamento de impressões pode ser utilizado como referencial para se compreender como a narrativa de uma estatal é construída. Tal conceito possibilita perceber a maneira como a estatal trabalha a sua imagem para manter uma percepção positiva junto ao público. Assim, as narrativas produzidas pelas estatais são parte de um conjunto maior de ações de *compliance*, em que a conformidade às normas e a integridade são elementos centrais. A narrativa, assim, serve como um dispositivo para sustentar e legitimar essas ações.

Este trabalho contribui, portanto, para a literatura de governança corporativa e *compliance* ao explorar como a narrativa e a gestão da percepção de stakeholders são utilizadas por bancos estatais em resposta a mudanças regulatórias, oferecendo uma perspectiva sobre a maneira como essas instituições procuram gerenciar as suas impressões diante da sociedade e dos seus diversos públicos de interesse.

1.2 Questão de pesquisa

Como os bancos com controle público listados na B3 construíram seus mecanismos de *compliance* a partir do gerenciamento de impressões e dos mecanismos isomórficos que exercem pressão sobre estas empresas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral proposto para esta pesquisa será compreender como os mecanismos isomórficos e de gerenciamento de impressões influenciaram a construção dos mecanismos de *compliance* dos bancos com controle público listados na B3.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos secundários propostos são:

- Investigar os mecanismos de *compliance* constantes no código de ética, no formulário de referência e no relatório de administração dos seis bancos com controle público listados na B3, com base nos dispositivos da Lei das Estatais e outras normas anticorrupção;

- Identificar os mecanismos isomórficos (coercitivos, miméticos e normativos) que contribuíram com o processo de adequação dos bancos com controle público listados na B3 aos mecanismos de *compliance*;
- Identificar os mecanismos de gerenciamento de impressões que contribuíram com o processo de adequação dos bancos estatais listados na B3 aos mecanismos de *compliance*;
- Explicar os mecanismos isomórficos e as técnicas de gerenciamento de impressões que atuaram conjuntamente no processo de adequação dos bancos estatais listados na B3 aos mecanismos de *compliance*.

1.4 Justificativa

A análise da construção dos mecanismos de *compliance* dos bancos com controle público listados na B3 se justifica por três razões. Em primeiro lugar, é uma pesquisa que está diretamente ligada à temática da governança corporativa em empresas estatais. Conforme apontado por Kreuzberg e Vicente (2019), a governança corporativa é um tema em franco crescimento tanto nas pesquisas acadêmicas quanto nas políticas de regulação, pois a separação entre propriedade e controle, algo inerente às corporações modernas, traz conflitos de interesse e reflexos no valor destas corporações, e alguns dos conflitos de governança são motivados pela resposta de uma empresa às mudanças no ambiente legal de negócios. Este trabalho possui o diferencial, em relação a outras pesquisas no campo da governança corporativa, de analisar aspectos que normalmente são negligenciados em pesquisas neste campo, a partir de análises das narrativas usadas para o gerenciamento de impressões.

A governança corporativa não apenas traz efeitos diretos na rentabilidade das companhias (Freitas, Silva, Oliveira, Cabral & Santos, 2018), mas também tem efeito na governança de empresas estatais, no entendimento daquilo que Loch et al. (2020) chamam de “duplo papel do governo”, sendo tanto proprietário como regulador, tornando necessária uma salvaguarda contra a possível captura do regulador em prol das empresas públicas ou sociedades de economia mista, evitando que tais empresas estejam a serviço de interesses políticos.

Para verificar como tal mudança ocorre em uma organização, a perspectiva teórica da Teoria Institucional se mostra adequada, a partir do conceito de isomorfismo e dos mecanismos

institucionais que exercem pressão sobre as organizações dentro de um determinado campo organizacional, considerando que o isomorfismo entre as organizações dentro de um determinado campo traz benefícios para o gerenciamento da empresa, de forma a incorporar normas socialmente aceitas (Machado-da-Silva, Fonseca & Crubellate, 2006). Da mesma forma, Greenwood et al. (2008) apontam que o reconhecimento da Teoria Institucional como uma das principais abordagens da Teoria das Organizações levou os pesquisadores institucionalistas a buscar a aplicação dos conceitos.

Da mesma forma, a perspectiva teórica do gerenciamento de impressões também pode ser útil para verificar como a forma de transmitir informações ao público externo, através de seus relatórios financeiros, serve como forma de conquistar legitimidade e credibilidade perante o público externo, visto que a forma como se realiza a comunicação da imagem a respeito da organização define o julgamento feito por acionistas e demais stakeholders a respeito desta organização (Brennan, Guillamón-Saorín & Pierce, 2009). Trata-se de compreender como a estratégia de construção de narrativas é adotada pelas organizações de forma a controlar as impressões que outros possam sobre sua organização.

O setor bancário, segundo Freitas et al. (2018), exerce, através da intermediação financeira, um papel fundamental na economia, tanto para o cliente (como fonte de financiamento que permite a concretização de investimentos e do consumo privado), quanto para o governo, sendo instrumento estabilizador da política monetária governamental. Trata-se de um setor peculiar, cuja diferença em relação aos demais ocorre pela complexidade de assimetria de informação existente, da atuação de entidades regulamentadoras internas e externas que limitam o poder de disciplinamento do mercado e do maior envolvimento estatal, os quais podem alterar os parâmetros de governança corporativa, que se alinham com a busca em compreender as pressões institucionais que atuam nas empresas estatais como fator que influencia a escolha das estratégias de gerenciamento de impressões.

Diversas pesquisas recentes abordam a temática do *compliance* em instituições bancárias. Carraro e Carraro (2019), após realizarem a proposição de um índice de transparência de empresas privadas no Brasil quanto aos seus programas de integridade, contemplando práticas relacionadas à *compliance*, aplicaram o índice proposto a uma amostra composta por empresas privadas do setor financeiro, tendo como subgrupo as instituições financeiras e o segmento de bancos e serviços financeiros, de forma a evidenciar como a legislação e os guias com diretrizes sobre o tema repercutem em práticas de um programa de *compliance*.

Santos (2021), de forma semelhante, abordou a temática do *compliance* em instituições bancárias, analisando a adequação de uma instituição financeira aos objetivos determinados pela metodologia COSO para gerenciamento de controles internos e *compliance* e também avaliou a aderência ao Pilar 3, referente ao disclosure, do Acordo de Basiléia por parte das Instituições Financeiras.

De forma semelhante, Aguiar (2018), realizando pesquisa no Banco do Nordeste, buscou observar a existência, qualidade e efetividade dos programas de integridade com base na legislação existente, apresentando a particularidade de tais programas de *compliance* sobre o modelo de gestão pública aplicável nas instituições públicas. No entanto, não há pesquisas no Brasil que considerem a questão da temática do *compliance* considerando os bancos estatais listados na B3, sendo o fator da propriedade governamental da instituição bancária um fator que não pode ser minimizado ou desconsiderado.

Isso conduz à segunda razão, que é buscar uma compreensão diferenciada da implantação dos mecanismos de *compliance*. Para alcançar tais finalidades, dois pontos devem ser considerados: o estudo a partir dos mecanismos isomórficos e a partir de uma metodologia de pesquisa interpretativa. Em relação ao primeiro ponto, Burdon e Sorour (2020) apontam que a cultura de *compliance* é um conceito socialmente construído a partir da interação entre instituições financeiras e o ambiente em que operam. Assim, entender tal conceito requer uma abordagem analítica que preste atenção à natureza dinâmica e específica do contexto que determina como tais mecanismos são difundidos, e a Teoria Institucional oferece essa abordagem do campo organizacional.

Já em relação ao segundo ponto, a pesquisa interpretativa pode fornecer importantes contribuições porque, segundo Lourenço e Sauerbronn (2016), ela não se limita a um estudo de caráter qualitativo, fenomenológico e naturalístico, mas é também uma pesquisa que visualiza a realidade como algo emergente e subjetivamente criado e objetivado no intercurso social, combinando elementos subjetivos e objetivos para analisar um determinado fenômeno. Nisso também reside a importância de relatos e descrições ricos, espessos, para convencer o leitor, comum às pesquisas qualitativas (Lukka & Modell, 2017).

Por fim, a terceira razão reside no fato de a tese almejar contribuir com o desenvolvimento das pesquisas no campo da contabilidade. Como explicam Frezatti, Aguiar, Wanderley e Malagueño (2015), na Europa, particularmente no Reino Unido, os pesquisadores em

contabilidade estão interessados em outros aspectos e temáticas da contabilidade. Além disso, tanto os jornais acadêmicos estão mais abertos a publicar, quanto os órgãos de financiamento a financiar pesquisas que utilizam métodos de análise mais heterogêneos qualitativos associados a perspectivas tão distintas do mainstream da pesquisa contábil, como a teoria crítica ou a Teoria Institucional.

A presente tese está estruturada em cinco capítulos, contando com esta introdução, que abrange a contextualização, a questão de pesquisa que norteará toda esta tese, os objetivos (geral e específicos) almejados com esta tese e os argumentos que apontam a justificativa e a relevância da investigação do problema de pesquisa. No segundo capítulo, será apresentado o referencial teórico que fundamentará esta tese, dividido em quatro subseções: (1) Teoria Institucional, (2) Gerenciamento de Impressões, (3) Governança Corporativa, (4) Governança Pública e (5) *Compliance*. No terceiro capítulo, serão abordadas questões referentes à metodologia de pesquisa e detalhada a operacionalização do estudo visando ao alcance dos objetivos em alinhamento às principais categorias analíticas. No quarto capítulo são apresentados os resultados do estudo e cotejadas as implicações frente à literatura. Por fim, são traçadas considerações finais e apontadas as principais contribuições do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria Institucional

A presente pesquisa considera o conceito de “instituição” como ponto de partida para desenvolver os conceitos seguintes. Scott (1995) considera instituições como estruturas cognitivas, normativas e reguladoras, um conceito que realça aspectos ligados à estabilidade, continuidade e reprodução. Tais estruturas, junto às atividades e recursos, dão sentido ao comportamento da organização e aumentam suas perspectivas de sobrevivência. Outras características de uma instituição são a sua durabilidade, suas estruturas simbólicas, sua resistência à mudança e sua transmissão ao longo das gerações pela manutenção e reprodução.

Outra descrição, dada por Meyer e Rowan (1977), entende a instituição como um conjunto de ordens sociais, normas ou uma lógica específica. A institucionalização de tais regras funciona como elementos cerimoniais que as organizações incorporam para ganhar legitimidade dentro de seu ambiente, podendo ser refletida em uma série de elementos, como políticas, procedimentos e técnicas, que não estão diretamente ligados à eficiência dos processos produtivos ou dos resultados, mas servem para que as organizações sejam reconhecidas como legítimas pela sociedade, obtendo os recursos necessários à sua estabilidade e sobrevivência no ambiente em que estão inseridas. Desenhos organizacionais específicos, exigências de escolaridade e certificações ou definições trazidas por legislações específicas são alguns dos exemplos de elementos formais que funcionam como mitos e cerimônias em um determinado campo organizacional.

Nesse entendimento, também se inclui o conceito de institucionalização proposto por Selznick (1948), entendido como um processo longitudinal no qual as experiências e aspirações dos indivíduos dentro da organização, bem como os interesses de pequenos grupos e da sociedade em geral, começam a moldar suas ações. A institucionalização, segundo North (1990), ocorre a partir do momento em que os atores assimilam as regras, valores e normas sociais, compreendendo qual é o sistema de incentivos que estrutura as ações e interações humanas.

É interessante notar que “instituição” não é o mesmo que “organização”, pois Selznick (1948) define esta última como um instrumento técnico que mobiliza energias humanas em direção a uma finalidade estabelecida, enquanto “instituição” é o resultado das pressões e necessidades

sociais. A partir desses conceitos iniciais, entende-se que as mudanças e adequações na governança não acontecem de maneira simples. Uma mudança gerencial, segundo Wanderley (2019), acontece por razões diversas, como resposta a fontes externas, sejam elas pressões de mercado, mudanças na legislação, mudanças no comportamento do consumidor, inovações, mudanças sociais ou políticas.

É possível também que tais pressões tenham origem interna, como uma mudança na dinâmica de poder da organização, uma alteração na realização de processos ou de comportamento, ou uma mudança no tamanho e complexidade. Ao adaptar a discussão da governança para o setor público, Silva e Nunes (2019) colocam as perspectivas da teoria da agência e da teoria institucional como base para a compreensão dos mecanismos de governança.

Na pesquisa organizacional, associa-se a temática de mudança a uma perspectiva institucionalista, que, como descrevem Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2006), passou ao longo da década de 1980 por uma mudança paradigmática que alterou a perspectiva tradicional, altamente funcionalista e determinista, para uma abordagem distinta, de caráter interpretativo (etnometodológica e fenomenológica), em que a persistência cultural passou a ser vista como decorrência e não mais como característica do processo de institucionalização. Essa alteração sugere uma elevação no grau de institucionalização à medida que há um aumento da transmissão, manutenção e resistência à alteração de padrões culturais compartilhados.

Essa perspectiva de análise tornou-se ao longo de três décadas uma abordagem amplamente disseminada e utilizada nos estudos organizacionais, o que pode ser explicado a partir de sua capacidade em oferecer explicações alternativas às teorias vigentes no campo dos estudos organizacionais (Greenwood et al., 2008). As abordagens institucionais dos estudos organizacionais enfatizam a temática das relações entre as organizações e os campos em que atuam, com particular destaque para o papel das estruturas formais racionais enquanto habilitação e restrição do comportamento organizacional (Lawrence & Suddaby, 2006).

O institucionalismo organizacional, conforme Greenwood et al. (2008), representa a aplicação da teoria institucional em pesquisas que almejam descrever e entender o comportamento das organizações, os quais nem sempre são guiados por critérios economicamente racionais, mas por fatores que vão da incorporação de práticas e procedimentos difundidos entre as organizações que são entendidas como legítimas, levando uma dada unidade de população a

se assemelhar com outras unidades semelhantes, dentro de um ambiente comum (Meyer & Rowan, 1977; Dimaggio & Powell, 2005).

Ao abordar o desenvolvimento da teoria institucional, Tolbert e Zucker (1999) descrevem as duas premissas dos estudos no campo organizacional: (1) em um sistema, seus componentes devem estar interligados entre si para a continuidade do sistema (fazendo com que a mudança em um componente leve a adaptações de outros componentes); e (2) que as estruturas existentes condicionam o funcionamento de um sistema social (levando à busca da identificação dos diferentes arranjos estruturais e suas consequências funcionais e disfuncionais).

O desenvolvimento teórico ao longo do tempo passou a considerar fatores como os efeitos das pressões ambientais sobre a organização, a percepção do agente decisório como um indivíduo dotado de racionalidade limitada, a existência de fatores simbólicos endógenos às estruturas organizacionais e diversos outros fatores como as lógicas institucionais, descritas por Ayres, Sauerbronn e Fonseca (2022) como padrões históricos de práticas, suposições, valores, crenças e regras materiais construídas socialmente pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua existência material, situam-se no tempo e no espaço e trazem significado à sua realidade social. Esse desenvolvimento conduz a uma especialização cada vez maior da visão a respeito do institucionalismo.

Hall e Taylor (2003) distinguiram as abordagens institucionais a partir de três vertentes do pensamento institucionalista: institucionalismo econômico (escolha racional), institucionalismo histórico (comparativo) e institucionalismo organizacional (sociológico), sendo este último a perspectiva utilizada naquilo que convencionou-se chamar de teoria organizacional, ou estudos organizacionais. Dimaggio e Powell (2005) entendem que o institucionalismo organizacional abrange uma perspectiva cognitiva e cultural que tem a intenção de explicar os fundamentos da ação social.

Para Greenwood et al. (2008), a pesquisa institucionalista aplicada ao comportamento organizacional passou por grande evolução ao longo do tempo, de forma que a sua orientação não é mais perguntar apenas o que distingue o institucionalismo organizacional dos outros institucionalismos, mas sim o que a perspectiva institucional em geral afirma sobre o comportamento organizacional.

Ao estudar o comportamento organizacional, as teorias sociológicas, que inicialmente tentaram explicar o comportamento organizacional apenas em termos de eficiência, em determinado momento passaram a considerar a interação entre agentes sociais a partir da busca por legitimidade, visto que a sociedade avalia as empresas não por aspectos de eficiência e competitividade no mercado, mas pelo quanto elas são similares ao ambiente institucional onde estão inseridas (Tolbert & Zucker, 1999). Para Tolbert e Zucker (1999), o ponto de mudança nessa perspectiva começou com o trabalho de Meyer e Rowan (1977), que passou a reconhecer a legitimidade como tão importante quanto a eficiência técnica para garantir a sobrevivência organizacional.

Em outro importante trabalho, DiMaggio e Powell (2005) apontam que a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes, o que é em grande medida afetado pelo Estado e pelas categorias profissionais, os grandes racionalizadores da segunda metade do século XX.

A burocratização, refletida em estruturas formais, na especialização cada vez maior das profissões, na criação de políticas e nos procedimentos dirigidos pela necessidade de eficiência e pela competição econômica, já havia sido apontada por Berger e Luckmann (2004) como uma forma de homogeneização, pois grandes empresas capitalistas começaram a seguir modelos semelhantes de organizações burocráticas, em que as regras institucionalizadas são classificações incorporadas na sociedade como tipificações impostas pela legislação ou aceitas pela opinião pública.

Em relação à mudança organizacional, os três tipos de isomorfismos institucionais (coercitivo, mimético e normativo) são mecanismos de mudança que refletem a adaptação de estruturas organizacionais a um número cada vez maior de regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações de um campo organizacional, por outras organizações e pela sociedade, seja como coerção, persuasão ou como um convite para que as empresas se unam, havendo uma homogeneização das práticas entre as empresas deste campo. Alguns exemplos desse tipo de pressão são a obediência a legislações, decisões políticas e regulamentos do segmento de negócio ou a contratação de funcionários ou adoção de procedimentos para buscar legitimação pela opinião pública (DiMaggio & Powell, 2005).

Já o isomorfismo mimético acontece como uma forma da empresa reduzir riscos de insucesso, a partir do momento que imita aquilo que já foi realizado por organizações bem-sucedidas do seu próprio campo organizacional, as quais servem como fonte de práticas e soluções para algum problema que surge no campo organizacional. Exemplos de isomorfismo mimético podem ser vistos na contratação de funcionários entre empresas do mesmo campo organizacional, na prestação de serviços de consultoria, na transferência de práticas por associações de apoio ao comércio e indústria, dentre outros (Dimaggio & Powell, 2005).

Por fim, o isomorfismo normativo lida com a profissionalização do trabalho e com a criação de categorias profissionais e de meios de educação formal, cujos membros exigem das organizações a definição das condições e dos métodos do trabalho. Todos esses mecanismos criam um modelo de comportamento profissional similar em termos de orientações e práticas, a ponto de os indivíduos serem intercambiáveis entre as mesmas posições de diferentes organizações de um campo organizacional. A profissionalização da gestão também faz com que os executivos sejam levados a resolver os problemas das organizações da mesma maneira, legitimando as estruturas, políticas e procedimentos utilizados no processo de tomada de decisão (Dimaggio & Powell, 2005).

O isomorfismo institucional é, portanto, uma consequência de um ambiente institucionalizado, em que, ao incorporar elementos que são legitimados externamente e empregar critérios de avaliação cerimoniais e subjetivos, a organização busca responder de forma similar a outras organizações ajustadas ao ambiente, reduzindo a instabilidade, aumentando a burocratização das empresas e aumentando a sobrevivência dessas empresas no mercado (Dimaggio & Powell, 2005; Meyer & Rowan, 1977). Holder-Webb e Cohen (2011) apontam que a estruturação dos campos organizacionais determina a forma de homogeneização das organizações, visto que estas organizações estão no mesmo ramo, sujeitas às mesmas regulações do Estado e das categorias profissionais, convergindo em um comportamento isomórfico em busca de legitimidade no mercado.

Um dos resultados do processo de isomorfismo foi tornar a sociedade mais dominada por organizações racionais que seguem uma lógica própria, que não está diretamente relacionada com as forças de produção ou com a competição de mercado. O campo organizacional é, neste contexto, o conjunto de organizações ou indivíduos que fazem parte da vida institucional de uma determinada empresa, o qual pode ser composto, dentre muitos outros,

por fornecedores, concorrentes, consumidores, diversos stakeholders e órgãos públicos (Dimaggio & Powell, 2005).

A dinâmica de interação entre uma organização e seu ambiente externo faz com que muitas delas busquem se adequar a uma imagem aceita no ambiente social e, para isso, algumas se utilizam do processo de Gerenciamento de Impressões (GI), o que fica evidente na afirmação de Elsbach e Sutton (1992) de que um maior entendimento de como as organizações adquirem e mantêm a legitimidade pode ocorrer pela combinação entre as perspectivas institucional e de gerenciamento de impressões. É a partir deste fato que partiremos para a etapa seguinte, onde será analisado o Gerenciamento de Impressões.

2.2 Gerenciamento de impressões

As pesquisas a respeito do Gerenciamento de Impressões se originaram na Sociologia com a publicação, em 1959, da obra *The Presentation of Self in Everyday Life*, de Erving Goffman, e desde então os estudos em Gerenciamento de Impressões foram replicados em diversos campos (comunicação, ciência política, estudos organizacionais etc.). Sua formação foi diretamente influenciada pela corrente sociológica do interacionismo simbólico, cuja abordagem propõe que os indivíduos se guiam no mundo social a partir da interação e do desenvolvimento de significados compartilhados, sendo a interação humana mediada pelo uso de símbolos (que podem ser desde roupas e objetos até olhares, gestos e expressões) que geram interpretações quanto ao significado das ações (Lula & Mendonça, 2014).

Gerenciar impressões das pessoas é necessário para garantir que um perfil negativo não será traçado sobre um indivíduo. Ao abordar este assunto, Leary e Kowalski (1990) dão o exemplo de uma pessoa taxada de intolerante e que busca manipular a opinião das pessoas para evitar o cunho de intolerante para o público (ainda que tal alcunha seja verdadeira), ou de uma pessoa que ocupa um cargo importante, do qual se espera uma imagem externa compatível com o cargo ocupado.

Para Leary e Kowalski (1990), o gerenciamento de impressões representa a forma do indivíduo encontrar o equilíbrio entre apresentar-se de maneira sincera e transmitir uma imagem socialmente desejada de si mesmo, que passa a ocorrer a partir do momento em que alguém se submete ao escrutínio de outras pessoas e utiliza-se de meios que vão da

comunicação verbal à aparência física, bens materiais ou associação com outras pessoas e instituições. Brennan, Guillamón-Saorín e Pierce (2009) afirmam que o gerenciamento de impressões é utilizado para ressaltar características positivas e ocultar negativas, não necessariamente representando uma fraude, mas uma decisão que é afetada pela expectativa do público externo sobre o comportamento do indivíduo.

Das diversas estratégias para gerenciar as impressões de outros indivíduos, a linguagem é um dos mecanismos mais utilizados, seja a linguagem escrita ou falada. Pennebaker, Mehl e Niederhoffer (2003) afirmam que as palavras contidas nas narrativas e discursos trazem diversas informações sobre quem está narrando, sobre o público-alvo do discurso e sobre o contexto por trás da narrativa utilizada. Acima de tudo, a escolha das palavras em qualquer discurso mostra a compreensão do narrador acerca da realidade dos fatos, o que não necessariamente indica ser a verdade a respeito de tais fatos.

No campo das organizações, pode-se dizer que o objetivo do Gerenciamento de Impressões é produzir um retrato benéfico da organização para os públicos interno e externo, posicionando a empresa de um modo positivo, o que acontece a partir do uso de estratégias de comunicação como ferramenta para exercer influência sobre a percepção e as interpretações dos diversos públicos que a organização influencia (Wood Jr., 2001).

Uma das maneiras de a empresa transmitir esta imagem vem dos relatórios financeiros, os quais possuem a vantagem de passar por uma auditoria que garante fidedignidade às informações prestadas. Embora esse grau de fidedignidade se reflita em um engessamento na forma de apresentação das informações (o que acontece principalmente por razões de legislação), é possível ainda que os gestores da empresa empreguem narrativas textuais cuja formatação é feita de forma mais livre (Brühl & Kury, 2016).

As organizações utilizam diversas táticas de gerenciamento de impressão que, segundo Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), podem ser subdivididas em assertivas e defensivas, sendo o primeiro grupo composto por cinco estratégias utilizadas para criar ou melhorar uma imagem corporativa: a insinuação, a intimidação, a promoção, a exemplificação e a súplica. Já as seis estratégias defensivas são o alerta, a explicação, a desvantagem organizacional, a desculpa, a restituição e a ação social. A combinação de uma ou mais dessas ações é fundamental no gerenciamento de impressão organizacional.

As táticas de gerenciamento de impressão, sejam elas assertivas ou defensivas, buscam criar uma impressão positiva rápida, em curto prazo, no alvo (Mendonça, 2003). Ao reorganizar a nomenclatura das táticas de gerenciamento de impressão e também acrescentando a contribuição de mais pesquisas, Mendonça (2003) apresenta um conjunto mais extenso de táticas de GI, exibido no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Táticas de gerenciamento de impressão

Táticas	Definição
Adequar-se à situação	Comportar-se do modo que a situação requeira.
Ambiente físico	Controlar o ambiente físico onde as interações sociais acontecem. Construir o cenário das interações.
Aplauso	Explicitar acontecimentos favoráveis para maximizar as implicações desejáveis para si mesmo.
Assertividade	Usar uma abordagem pessoal direta, forte e enérgica.
Associação social	Intensificar ou proteger a própria imagem administrando informação sobre pessoas e coisas com as quais se está associado.
Atribuições públicas	Fazer declarações de atribuições que desenham o ator da melhor maneira possível.
Autodescrição	Transmitir informações acerca de si mesmo por meio de descrições verbais.
Comportamentos não-verbais	Expressar informações sobre a personalidade, humor, opiniões e estados físicos e psicológicos através de expressões faciais, aparência física, olhar e linguagem corporal.
Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para criar uma imagem positiva ou para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o ator merece uma identidade positiva.
Conformidade e concordância	Concordar com a opinião de alguém, ou de algum grupo, a fim de ganhar sua aprovação.
Culpar ou atacar outros	Culpar outros pelas falhas do ator ou minimizar as realizações de outros.
Desculpas	Admitir a responsabilidade por um acontecimento indesejável e ao mesmo tempo procurar conseguir o perdão por tal ação.
Dispositivos de memória	Distorcer, reconstruir ou fabricar memórias durante interações sociais, visando ao alcance de objetivos sociais.
Enfatizar similaridades	Destacar similaridades nos objetivos, interesses, hobbies etc., e se comportar de maneira similar à daqueles com os quais se está interagindo.
Explicações	Explicar um evento, buscando minimizar a severidade aparente de uma situação difícil.
Justificativas	Explicar um acontecimento que cria desconforto visando minimizar a aparente gravidade do desconforto.
Lisonja	Cumprimentar outros por suas virtudes num esforço para parecer perspicaz e amável.
Manipulação ambiental	Modificar a situação, por intermédio da manipulação de aspectos físicos, de tal forma que o outro seja levado a aceitar a influência do ator.
Persuasão	Convencer a outra parte quanto ao ponto de vista do ator, pelo uso seletivo de argumentação racional.
Restituição	Oferecer compensações, as quais são estendidas pelo ator ao ofendido, ferido ou, por outro lado, a uma audiência prejudicada.
Retratção	Utilizar explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator.
Ritualização e simbolização	Usar cerimônias formais e símbolos de poder para aumentar ou consolidar a posição do ator. Dramatizar as interações.
<i>Self-handicapping</i>	Demonstrar impedimentos os quais reduziriam a probabilidade de um bom desempenho, mas os quais provêm uma desculpa plausível para fracasso. Realizar esforços para fazer com que o sucesso das tarefas pareça improvável, no sentido de obter uma desculpa a priori para o fracasso
Troca de favores ou benefícios	Trocar favores (presentes ou futuros) ou obrigações com outro, de acordo com os interesses do ator. Fazer algo bom para alguém para obter a aprovação dessa pessoa.

Fonte: Mendonça (2003).

Os relatórios corporativos de divulgação ao público externo, sendo uma ferramenta para comunicar informações acerca do desempenho da empresa em um determinado período, também representam uma ferramenta para moldar de forma positiva a imagem da entidade (Brühl & Kury, 2016). Na compreensão de Balata e Breton (2005), aspectos relacionados à forma de apresentação do relatório, seja a cor do papel, o tipo de fonte ou o modelo do slide utilizado, são capazes de induzir leitores a aceitar incondicionalmente o conteúdo apresentado, sendo esta uma forma eficiente de gerenciamento de impressões.

Brennan, Guillamón-Saorín e Pierce (2009), ao analisarem os incentivos que os gestores das empresas recebiam para elaborar as narrativas constantes dos relatórios financeiros, verificaram que, com base na previsão realizada pelo acionista, os gestores se engajam em realizar o gerenciamento de impressões, em associar a empresa a uma imagem favorável, ao mesmo tempo que buscam desassociar a imagem de eventos negativos. As autoras, a partir daí, elaboraram um modelo que traz uma aferição do gerenciamento de impressões a partir das frequências das ocorrências de determinadas expressões e termos que surgem no texto.

Jones, Melis, Gaia e Aresu (2017) acrescentam que tal gerenciamento pode ocorrer através da omissão deliberada de notícias e da escolha de dados ou de comparativos de desempenho que favoreçam a empresa, considerando também, como apontam Brühl e Kury (2016), que as narrativas contidas nos relatórios financeiros não são objeto de escrutínio por parte de auditorias externas. De forma semelhante, Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) apontam que as informações trazidas pela empresa em seus relatórios fornecem subsídios para que a sociedade em geral avalie a empresa quanto à sua utilidade e à legitimidade de suas operações.

Assim, o Gerenciamento de Impressões não apenas é um processo voltado ao controle de impressões sobre um determinado público, mas também trata dos comportamentos projetados para manipular as impressões positivas de grupos e de organizações sobre a própria organização. Isso traz resultados diversos, que vão desde o alcance de resultados sociais e materiais até a validação de uma autoimagem, o exercício do poder, dentre outros (Lula & Mendonça, 2014). Como a construção de uma imagem corporativa se vale, dentre outras coisas, do uso dos relatórios financeiros, um importante componente da governança corporativa, será feita a seguir uma análise deste campo.

2.3 Governança Corporativa

Ao abordar a temática da governança corporativa, Kreuzberg e Vicente (2019) mencionam que a maior parte da literatura empírica sobre governança corporativa a compreende em termos da Teoria da Agência, conforme desenvolvida a partir do trabalho de Jensen e Meckling (2008). Este trabalho é fundamentado nas pesquisas anteriores de Berle e Means (1932) e Coase (1937), todos interessados em desvendar a "caixa-preta" da firma e no desenvolvimento do que se entende por custos de agência (monitoramento, garantias contratuais e custos residuais), explorando tais aspectos em diferentes práticas e em seus impactos no desempenho. Embora a teoria institucional também estude a questão da agência humana, suas premissas são distintas da Teoria da Agência.

Machado, Garcia, Oliveira e Marques (2015) estabelecem que o problema de agência, conforme o entendimento de Jensen e Meckling (2008), manifesta-se pela incidência de custos causados por imperfeições no relacionamento baseado em contratos, sejam formais ou informais, para a administração das organizações com ou sem fins lucrativos. Dessa forma, a questão mais relevante para a pesquisa é entender como ocorre o relacionamento entre contratantes e contratados e como são tratados os problemas que surgem dessa relação.

O problema agente-principal leva as firmas a buscarem ações e comportamentos que caracterizam a governança corporativa, principalmente para os gerentes, que não vão tolerar fraudes ou tomar riscos excessivos, não usar sua posição para saquear a empresa por meio de uma remuneração excessiva, manter os acionistas informados e priorizar a busca por lucros maiores da empresa, um maior valor das ações e a distribuição de dividendos (Wilks, 2013).

Para Kreuzberg e Vicente (2019), as recentes crises financeiras evidenciaram as fraquezas da governança existentes nas organizações, as quais afetaram a confiabilidade dos investidores, e a popularização da governança corporativa, sejam nos âmbitos acadêmico, organizacional ou político, evidenciou a importância e a necessidade dos mecanismos de incentivos e de monitoramento.

Segundo Machado et al. (2015), três fundamentos básicos formam os pilares que fundamentam o desenvolvimento do conceito de governança corporativa: a separação entre propriedade e controle, estudada por Berle e Means (1932) na década de 1930; a teoria dos

custos de transação inicialmente proposta por Coase (1937); e a teoria da agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (2008) a partir das ideias dos dois trabalhos anteriormente mencionados, sendo este o marco para os estudos da governança corporativa.

A preocupação central dentro do campo da governança corporativa reside em assegurar aos investidores (principal) que seus investimentos estarão seguros da ação de dilapidação de terceiros. Isso envolve um conjunto de resoluções que abrangem questões estratégicas e institucionais nas relações com as partes interessadas, com ênfase nas necessidades advindas do ambiente e a relação tanto com shareholders quanto com stakeholders (Davis, 2005).

Campanário, Muritiba, Muritiba e Ribeiro (2014) apontam que existem diferenças entre as empresas públicas e privadas quanto à adoção de práticas empresariais oriundas do setor privado no setor público, fazendo com que a adoção de práticas de governança corporativa necessite de uma adaptação ao setor público, com o objetivo de aumentar a transparência, a equidade e a sustentabilidade de empresas administradas pelo ente governamental, e que essa adaptação seja claramente compreendida por todos os envolvidos em sua aplicação.

O trabalho de Bruton, Peng, Ahlstrom, Stan e Xu (2015) apresenta alguns possíveis conflitos de agência em empresas estatais, os quais vão desde conflitos entre acionistas controladores e minoritários (especialmente em empresas de países em desenvolvimento) até conflitos internos entre diretores, como resultado de distintos incentivos e horizontes temporais. Dessa forma, Davis (2005) descreve a governança corporativa como um sistema legal, cultural e de processos e arranjos institucionais (tanto dentro quanto fora da organização) que determinam as ações tomadas pelas corporações para exercer poder, controlar recursos e balancear riscos e retornos, contribuindo para o alcance de resultados.

Assim, ao se aplicar a Teoria da Agência para as organizações modernas, formalizou-se o modelo de custos de agência do capital externo e estabeleceu-se que a governança surge em situações de problemas de agência, quando os custos de agência devido a tais problemas não podem ser abrangidos em um contrato. Para os autores, a governança corporativa pode ser conceituada como um conjunto de mecanismos institucionais e de mercado que impõem limites à gestão para realizar ações cujos interesses próprios de maximizar valor sobreponham os interesses da organização (Kreuzberg e Vicente, 2019).

Dentro do campo da governança corporativa, Ahrens, Filatotchev e Thomsen (2011) apontam que uma parte considerável e desproporcional das pesquisas empíricas tem sido estruturada segundo os pressupostos da Teoria da Agência, em que são abordadas as diferentes ligações entre práticas de governança corporativa e o desempenho organizacional. Os autores apontam que fatores institucionais podem explicar diversas ambiguidades relacionadas a fatores de governança, como a concentração de propriedade e controle familiar.

Em geral, os estudos em governança corporativa têm focado quase que exclusivamente no contexto norte-americano, e há uma possível dificuldade para empresas de países emergentes cumprirem alguns requerimentos relativos à transparência, propriedade e funcionamento do conselho de administração, já que são difundidos no sistema econômico de países desenvolvidos. Isso demonstra a relevância de se considerar o ambiente institucional no qual a pesquisa está sendo desenvolvida, visto que as diferenças nos sistemas de governança das empresas em diversos países não estão relacionadas apenas às questões legais, mas também são determinadas por fatores culturais e históricos, que podem afetar a eficácia e a eficiência da governança corporativa (Ahrens, Filatotchev e Thomsen, 2011).

De forma semelhante, Wilks (2013) descreve a governança corporativa a partir da identificação dos tomadores de decisão, dos processos e das estruturas internas de poder. O autor demonstra que aspectos culturais também têm importância para a estrutura de governança adotada, conforme descreve as diferentes estruturas de governança nas empresas anglo-americanas, alemãs e japonesas. Esses aspectos não se restringem apenas às empresas de capital aberto, mas os próprios sistemas políticos de uma nação podem ser influenciados por métodos modernos de governança.

A governança corporativa, para Silva e Nunes (2019), pode ser concebida como um instrumento que assegura a boa gestão dos recursos públicos, maximizando a geração de valor e eficiência nas organizações, através do aprimoramento da gestão, administração e responsabilidade das empresas, correlacionando-se aos conceitos de democracia, transparência, prestação de contas (accountability) e conformidade.

No Brasil, a governança corporativa passou a ser considerada a partir do advento da lei 6.404/76, que abrange a legislação societária brasileira e que, segundo Araújo, Pureza e Silva (2015), foi criada num contexto de definição quanto à regulamentação necessária à contabilidade no país, de forma a orientar os profissionais. Catapan e Colauto (2014), ao

falarem sobre os conflitos de agência mais comuns no Brasil, mencionam a maior ocorrência de conflitos entre acionistas majoritários e minoritários, o que traz uma mudança no objetivo da governança corporativa, que passa a buscar a proteção dos interesses dos acionistas, evitando que acionistas controladores expropriem os minoritários.

Especificamente, em uma perspectiva da teoria de agência (Jensen e Meckling, 2008), a ideia de conformidade se insere na atuação da governança corporativa, a partir do momento em que as organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários e passaram à administração de terceiros, a quem foi delegada autoridade e poder para administrar recursos pertencentes àqueles (Kreuzberg e Vicente, 2019).

Ao mesmo tempo que havia essa transferência de autoridade, mais recentemente a governança corporativa passou a adotar preocupações relacionadas às questões ambientais, sociais e de governança propriamente dita, preocupações estas que são reunidas sob a alcunha de ESG (*Environmental, Social and Governance*). Entende-se que existe a possibilidade de papéis complementares entre comunidades, mercado e estado, de forma que o mercado, em especial os investidores, desempenha um papel importante em direcionar as empresas para a adoção e implementação de práticas ambientais, sociais e de governança (Ribeiro e Lima, 2022). A partir disso, apresentaremos como tais aspectos da governança corporativa são enxergados no setor público.

2.4 Governança Pública

Quando se busca aprofundar no estudo das organizações públicas, dentro de um contexto de Nova Gestão Pública, inicialmente apresentado por Hood (1995) em um contexto de privatização e desregulamentação que teve início durante os anos 1980, há também um maior foco nas questões relacionadas à transparência e accountability (prestação de contas).

O New Public Management (NPM), ou Nova Gestão Pública, surgiu na Europa como saída à crise fiscal instalada em diversos países do continente, especialmente na Inglaterra, a partir do entendimento de que o Estado, ao lidar com condições contextuais complexas que impõem desafios e novas perspectivas, buscou modernizar as práticas administrativas de gestão, reduzir gastos e otimizar a Administração Pública, pautando seus valores na eficiência, eficácia e competitividade (Bragagnoli, 2019).

Nesse contexto, a figura da empresa estatal se faz presente, não sem um debate ainda não pacificado a respeito de aspectos quanto ao grau de intervenção do Estado na economia. Conforme Fontes-Filho (2018), as dualidades existentes entre Estado e mercado, ou interesses públicos e privados, produzem efeitos que influenciam diretamente tanto no modelo de governança corporativa das empresas estatais quanto na concepção de arranjos eficazes de integridade, *compliance* e medidas anticorrupção.

Para Bruton et al. (2015), a propriedade governamental de empresas traz questões adicionais sobre governança, pois, ao contrário do setor privado, o ente governamental detentor da propriedade da companhia não possui como objetivo central, necessariamente, a maximização do resultado, e isso abre espaço para disputas entre diferentes grupos e coalizões de poder existentes quanto aos objetivos e estratégias a serem buscados pela empresa. Isso conduz a uma menor preocupação com minoritários e investidores, dada a capacidade de capitalizar a empresa pelo Estado.

Não é tão simples trazer uma definição da empresa estatal conforme a realidade brasileira. Uma definição de empresa estatal trazida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019), que considera essa variedade de conceitos do que é uma empresa estatal em cada país, considera como empresa estatal “qualquer entidade corporativa reconhecida pela lei nacional como empresa, e na qual o Estado exerça propriedade ou controle”. Nesse conceito amplo, incluem-se organizações estatutárias estruturadas por leis específicas cujas atividades sejam de natureza predominantemente econômica, sejam elas sociedades por ações, sociedades de responsabilidade limitada ou sociedades limitadas por ações.

Fontes-Filho (2018) aponta que o direito brasileiro reconhece dentro do escopo do conceito de empresa estatal as modalidades de empresa pública e de sociedade de economia mista, considerando que a segunda modalidade tem o diferencial de ter a participação de investidores privados, desde que minoritários, o que é vedado à primeira modalidade.

Loch et al. (2020) entendem que a participação direta do governo como acionista majoritário em empresas, dentro de mercados regulados, cria uma situação de potenciais conflitos e incertezas para os investidores, minimizados quando os mecanismos de governança corporativa estão presentes na empresa, e as agências reguladoras não são capturadas pelo governo. Já Nuhu, Baird e Bala Appuhamilage (2017) abordam o uso de práticas

contemporâneas de contabilidade gerencial no contexto de mudança no setor público, o que, com as devidas adaptações, se adequa ao novo contexto de *compliance* no setor público.

Os aspectos referentes à corrupção motivaram a criação de controles internos e externos que mitigassem tais práticas. Ashforth, Gioia, Robinson e Treviño (2008), após a descrição da corrupção sob diversos níveis (individual, organizacional/industrial, sistêmico e histórico), entendem que todas essas visões são limitadas pelos mais diversos aspectos, o que torna necessária uma compreensão mais aprofundada do assunto, que só é possível a partir de uma perspectiva interacionista, integrativa e processual. A legislação externa e os controles internos servem, conforme Anand, Ashforth e Joshi (2004), para que as organizações se protejam contra o início de tais práticas dentro da organização.

Lopes Júnior, Câmara e Pinto (2022) expõem, a partir de diversos trabalhos, que a corrupção observada em países desenvolvidos ou em desenvolvimento apresenta especificidades, consideradas as variáveis sociais, culturais e econômicas desses países, os quais também influenciam os níveis de corrupção em empresas estatais a partir de dois fatores principais: 1) que o ambiente corrupto pode levar as empresas a construir uma gestão mais imprudente e ineficiente, e 2) as estatais são as promotoras de um sistema já corrupto, tomando decisões menos eficientes.

Em um contexto de problema de agência principal-principal, Lopes Júnior, Câmara e Pinto (2022) também entendem que a empresa estatal pode reforçar os mecanismos dos sistemas corruptos e operar em um problema de agência principal-principal. Em países em desenvolvimento, como o Brasil, as empresas estatais operam de forma mais eficiente e sob influência mais significativa do setor privado.

Para abordar os aspectos do *compliance* no setor público, Santana e Silva (2021) falam dos controles internos como um conjunto de práticas, políticas e instrumentos que busca garantir lisura e transparência dentro da administração pública, minimizando os riscos e a probabilidade de ocorrer não conformidade. Foi nesse contexto que a Lei das Estatais foi implantada, e Oliveira, Holland e Sampaio (2020) explicam que a Lei das Estatais disciplina temas sensíveis de governança corporativa que não haviam sido tratados em detalhe por outros instrumentos normativos, abrangendo questões sobre licitações e compras, além de tratar de questões específicas sobre transparência, fiscalização, controle e administração.

A Lei das Estatais não foi a primeira lei que trata do tema do combate à corrupção. Ainda na década de 1990, foi criada a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, que dispõe sobre a prevenção da utilização do sistema financeiro para crimes de lavagem de dinheiro e ocultação de bens ou valores, além de criar o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) (Brasil, 2023c). Duas décadas depois, foi publicada a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que ganhou a alcunha de Lei Anticorrupção, que legisla sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (Brasil, 2023b). Por fim, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, institui a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2023b).

Todas estas leis, segundo Schramm (2019), refletem as ações feitas pelo Brasil para se alinhar ao esforço internacional de promoção da integridade na relação entre os setores público e privado, seja por parte de organismos como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Organização das Nações Unidas (ONU), seja por parte de países como Estados Unidos e Inglaterra, que já possuíam legislações que versavam sobre combate à corrupção através de políticas preventivas, não apenas de punições e sanções.

Segundo Caldeira e Dufloth (2021), dentro do ordenamento jurídico nacional, a categoria “empresa estatal” pode ser dividida em duas subcategorias principais, empresa pública e sociedade de economia mista, além das subsidiárias de cada uma destas, com suas particularidades jurídico-institucionais. A edição da Lei das Estatais, ainda segundo Caldeira e Dufloth (2021), permitiu que as empresas públicas e as sociedades de economia mista recebessem um maior impulso na modernização dos sistemas de integridade, *compliance* e anticorrupção, pelo fato de a adoção de diretrizes normativas privilegiar certos arranjos organizacionais direcionados ao controle interno preventivo e em uma gestão mais transparente e atenta aos riscos.

A Lei das Estatais se adequa ao que o Tribunal de Contas da União (2020) aponta quanto à estruturação de políticas de integridade conforme diretrizes adotadas pela OCDE, que sugere evitar a adoção de programas de conformidade excessivamente rígidos, pois tendem a ser limitados e acabam gerando o efeito oposto, falhando em impedir o comportamento antiético. A adoção das políticas de integridade precisa ser baseada em contexto, evidências e riscos, fundamentada nos pilares da implementação de um sistema de integridade amplo e coerente e

do cultivo de uma cultura de integridade pública, possibilitando a prestação de contas, a responsabilização e a transparência.

O controle interno deve estar formalmente inserido dentro da estrutura organizacional da empresa pública, representado no organograma de forma independente para que desenvolva suas tarefas sem nenhum impedimento. É uma das exigências da Lei das Estatais, uma vez que obriga o controle interno a estar diretamente ligado à presidência da empresa pública ou à sociedade de economia mista. Nesse aspecto, Bragagnoli (2019) define o *compliance* como o dever de não apenas cumprir, mas também estar em conformidade e de fazer cumprir diversos regulamentos internos e externos às atividades da organização, sendo o centro das ações do *compliance* a preocupação com a quebra da confiança no relacionamento econômico e social das organizações, seus funcionários e parceiros.

Com a nomenclatura de “governança pública organizacional”, o Tribunal de Contas da União (2021) a define como a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle por parte dos mandatários de uma organização pública e às partes interessadas, permitindo avaliar situações e demandas, direcionar as ações e monitorar o seu funcionamento, de modo a buscar a entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.

Tais organizações devem prestar contas aos cidadãos, demonstrando que administraram os recursos a elas confiados em conformidade com os princípios éticos, diretrizes estabelecidas pelo governo e normas aplicáveis. Os princípios da governança pública organizacional são: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; accountability (transparência); confiabilidade; e melhoria regulatória (Tribunal de Contas da União, 2021).

Em relação ao princípio da integridade, a Controladoria Geral da União (2015) entende a gestão de integridade como uma política importante para que os agentes públicos tomem decisões em função de critérios técnicos, não baseados em interesses particulares, além de melhorar o nível de confiança dos cidadãos no governo. Para as empresas estatais, o compromisso em atuar de forma socialmente responsável se vincula, de forma intrínseca, à sua responsabilidade como entidade gestora de recursos públicos, comprometida com os princípios da administração pública.

Para uma estatal desenvolver canais de denúncias adequados e suficientes, a Controladoria Geral da União (2015) entende como um importante instrumento para detectar eventuais

irregularidades, como falhas de controle, fraudes internas e externas, e possíveis descumprimentos aos princípios éticos e políticas corporativas. Tais canais de denúncia podem ser a partir de diferentes meios, como telefone, e-mail, internet ou entrega de formulários em papel, que se unem a outras medidas fundamentais, como o desenvolvimento de política de incentivo às denúncias e proteção aos denunciantes, sejam eles colaboradores da empresa ou pessoas externas, e estabelecer de forma clara um fluxo de encaminhamento das denúncias e posterior apuração.

O gradativo esgotamento do modelo de administração pública burocrático-weberiano ao longo do século XX, junto com a crise fiscal dos anos 1980, levou a um novo arranjo econômico e político internacional, de forma a tornar o Estado mais eficiente (Tribunal de Contas da União, 2020). A discussão a respeito da governança na esfera pública resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança em organizações públicas, a saber: transparência, integridade (*compliance*) e prestação de contas (*accountability*).

É um tipo de inovação contábil que, conforme Lapsley e Wright (2004), tem sua origem no setor privado e sua adoção pelo setor público pode ser atribuída, em grande parte, à difusão do conhecimento técnico por fontes tradicionais, como associações profissionais e publicações. Nesse aspecto, o *compliance* representa, para Griffith (2016), uma forma do governo ditar como as empresas devem cumprir normas e impor estruturas específicas de governança.

As instâncias internas de governança, para o Tribunal de Contas da União (2020), são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, monitorar sua conformidade e desempenho, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. Exemplos típicos dessas estruturas são os conselhos de administração ou equivalentes e a alta administração, sendo responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público, servindo de elo entre principal e agente.

2.5 Compliance

A discussão sobre *compliance* pode ser inserida dentro das questões relacionadas ao conceito de ESG, já mencionado anteriormente. Ribeiro e Lima (2022), ao citarem a base teórica e a justificativa conceitual da maior parte dos estudos de ESG, mencionam a necessidade das

empresas pautarem suas ações a partir de uma gestão ética, que contemple questões como a qualidade de vida dos seus empregados, o relacionamento com os stakeholders e a redução de impactos negativos na comunidade e no ambiente eventualmente causados por suas operações.

Podemos conceituar *compliance* (ou conformidade) como o conhecimento e obediência às leis, regras, princípios e procedimentos estabelecidos pela organização e pelo ambiente de negócios da empresa. A partir do estabelecimento de um programa de conformidade e ética que seja efetivo, a organização assegura o cumprimento das leis aplicáveis e protege a organização de ocorrências que possam trazer problemas tanto internos quanto externos. O papel do *compliance* é garantir que as pessoas conheçam as regras e as cumpram (Andreisová, 2016).

Para que essa conformidade seja possível, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa entende que a organização deve assegurar que os agentes de governança estejam em conformidade com os seus princípios e valores, para que questões como a existência de um canal de denúncias, que traga anonimato ao denunciante e permita um acompanhamento do status da denúncia, consigam representar um dos aspectos em que a empresa está adequada às leis e aos dispositivos regulatórios a que esteja submetida. A efetividade desse processo constitui o sistema de *compliance* (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015).

Já o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) elaborou uma cartilha que define o *compliance* como um conjunto de medidas internas que busca prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividades praticadas por um agente econômico e por qualquer um de seus sócios ou colaboradores. Segundo o mesmo documento, os agentes, por meio dos programas de *compliance*, reforçam seu compromisso com os valores e objetivos explicitados, os quais serão mais bem-sucedidos ao inculcar nos colaboradores a importância de fazer a coisa certa (Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016).

O principal fato motivador da criação dos programas de *compliance* nas organizações veio em 2002, com a implantação, nos Estados Unidos, da Lei Sarbanes-Oxley, ou Lei SOX, que representou uma resposta governamental ao escândalo da Enron, relacionado a fraudes nos demonstrativos contábeis. Esta lei foi vista como precursora no estabelecimento de programas de *compliance* nas organizações, especialmente as com capital aberto, com o objetivo de

aprimorar o valor e proteger a reputação corporativa, sendo replicada em outros países, como o Brasil (Borgerth, 2007).

Ribeiro e Diniz (2015) entendem que a maior premissa da Lei SOX é a boa governança corporativa, valorizando os dispositivos éticos. O texto da SOX está fundamentado naquilo que se entende como valores da governança corporativa, que são a conformidade (*compliance*), a responsabilização, a transparência e a justiça, princípios estes que passaram a estar presentes nas disposições legais existentes em outros países e nos códigos de conduta adotados pelas empresas.

Sob essa ótica, Caldeira e Dufloth (2021) entendem que a concepção de *compliance* possui um caráter regulatório, de forma que o termo poderia ser traduzido literalmente como “conformidade”; no entanto, os autores entendem que o ideal seria que o *compliance* seja compreendido sob uma perspectiva mais ampla, que não somente considere os aspectos relacionados ao cumprimento de regras formais e informais, mas também os relativos à cultura da ética, tanto dentro como fora das organizações, superando a mera conformidade ao ambiente regulatório.

Nesse contexto, um elemento fundamental que compõe o programa de conformidade da empresa é o código de ética. A empresa pode apresentar um código de ética, no qual expresse seus valores e princípios, e um código de conduta, no qual apresente a conduta a ser seguida por seus membros, sendo ambos os documentos complementares; porém normalmente esses documentos são reunidos em um único documento, que pode ser chamado de código de conduta, código de ética ou nomes similares (Controladoria Geral da União, 2015).

O código de ética, segundo Long e Driscoll (2007), pode ser visto como uma estrutura organizacional institucionalizada, que confere legitimidade às organizações. As empresas almejam conquistar a legitimidade estratégica, na qual “narrativas de legitimação” são adotadas no código com o objetivo de garantir que os funcionários atuem conforme as regras da sociedade e demais leis, para que a organização consiga prosseguir sem interrupções com seus próprios interesses. Assim, o código de ética é uma instituição prática que traz legitimidade às empresas, independentemente da capacidade de obter de fato um comportamento ético da organização.

Dessa forma, o *compliance* pode ser considerado uma linha mestra que orientará o comportamento da organização no seu mercado de atuação, bem como a atitude dos seus funcionários. Na prática, a concepção de *compliance* ganha contornos mais flexíveis, passando a englobar aspectos diversos, como ética, sustentabilidade, cultura corporativa, governança de riscos cibernéticos, gerenciamento de dados e informações, gestão da cadeia de suprimentos, entre outros (Caldeira & Dufloth, 2021).

Algumas temáticas são constantes quando se discute o *compliance* nas empresas. Esta prática, segundo Ribeiro e Diniz (2015), já era uma exigência de mercado, que passou a demandar condutas éticas e pautadas no cumprimento dos regulamentos, leis e contratos vigentes, de forma a consolidar um comportamento determinado por parte das empresas na condução dos seus negócios, alinhado com o desenvolvimento econômico e socioambiental.

Nesta exigência por um comportamento específico, trata-se do mesmo conceito dado ao comportamento organizacional, o qual pode ser definido como um sistema de comportamentos que a organização busca das pessoas que a compõem, buscando a sua adoção ao longo do tempo e na maioria das situações, de forma a criar um padrão que possa se perpetuar ao longo do tempo (Robbins & Judge, 2020). O *compliance* abrange este conceito de cultura organizacional, com a diferença de que adiciona a questão relacionada à obediência às leis e demais normativos.

Isso corrobora com o apontado por Weber e Wasielesk (2013) quanto à importância de um programa de integridade como uma ferramenta na prevenção de fraudes e outras condutas indesejadas. Inicialmente, as organizações, ao implementarem os programas de *compliance*, prestavam mais atenção à questão da responsabilidade social corporativa, mas, com o passar do tempo, o foco passou a ser direcionado para a construção de uma cultura ética, de forma a orientar o comportamento dos funcionários e demais interessados.

Finalizando a apresentação da fundamentação teórica, Griffith (2016) entende que a ideia de *compliance* não se encaixa em modelos tradicionais de governança corporativa (*compliance is the new corporate governance*), pois a ideia original do *compliance* não se originou do conselho de administração, de legislação societária estadual ou de uma lei federal de valores mobiliários; tais práticas vêm de uma mudança de comportamento que antecede a imposição de uma estrutura de governança interna à empresa. Wilks (2013) já havia apontado a

necessidade de a governança corporativa se redefinir. Este insight possui importantes implicações práticas e teóricas para o direito societário e para a governança corporativa.

A governança corporativa foi redefinida a partir da implantação do *compliance* como um departamento autônomo dentro das empresas para detectar e dissuadir violações da lei e da política (Griffith, 2016), ao mesmo tempo em que a governança corporativa passou a ser adotada pelas organizações públicas, especialmente as empresas estatais (Silva, Schimidt & Kliass, 2019), as quais já conviviam com mecanismos de controle interno para evitar atos que violem as leis (Tribunal de Contas da União, 2021).

Assim, torna-se necessário analisar como um grupo distinto de organizações utiliza o *compliance* em suas operações, pressupondo que a busca por legitimidade perante a sociedade em geral faz com que tais organizações se utilizem de ferramentas para gerenciamento de impressões a fim de alcançar seus objetivos de continuidade. No próximo capítulo, serão apresentadas questões referentes à metodologia de pesquisa e detalhada a operacionalização do estudo visando ao alcance dos objetivos, alinhando-se às principais categorias analíticas.

3 METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a descrição dos aspectos referentes à metodologia que direcionaram o desenvolvimento da pesquisa. Para Richardson (2007), ter um traçado metodológico adequado é fundamental para trazer uma resposta ao problema de pesquisa e alcançar a eficácia na descrição e explicação do fenômeno investigado, o que acontece quando o pesquisador tem cuidado em alinhar o método escolhido com a estratégia para conduzir o trabalho de campo e com os instrumentos de coleta e análise dos dados.

Creswell (2007) apresenta um quadro que mostra tanto os níveis inter-relacionados de decisões que compõem parte do processo de elaboração de uma pesquisa quanto os aspectos que informam a escolha da técnica, variando de suposições amplas aplicáveis na pesquisa até decisões mais práticas sobre coleta e análise de dados. Dessa forma, passam-se a abordar três questões centrais para uma pesquisa: quais alegações de conhecimento são feitas pelo pesquisador (o que está relacionado com a epistemologia adotada), quais estratégias de investigação vão orientar os procedimentos e, por fim, quais métodos de coleta e análise de dados serão utilizados.

Usando o quadro de Creswell (2007) para a presente pesquisa, em que cada uma das três questões é respondida, podemos estabelecer que a epistemologia é construcionista, as estratégias de investigação adotadas estão associadas à técnica qualitativa, a partir de um estudo de caso, e os métodos de coleta são os códigos de ética, os formulários de referência e as políticas de integridade dos bancos pesquisados, todos métodos qualitativos de pesquisa. O Quadro 2 resume essas informações. Nas subseções seguintes, serão abordados a epistemologia e a perspectiva teórica, a estratégia metodológica de pesquisa e os métodos de coleta de dados utilizados.

Quadro 2 – Três itens para a definição da questão de pesquisa

Epistemologia	Estratégia	Métodos de coleta
Construcionismo	Qualitativa (estudo de caso)	Análise documental

Fonte: Com base em Creswell (2007), elaborado pelo autor.

3.1 Epistemologia e perspectiva teórica

Nas ciências sociais, a delimitação epistemológica representa, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2006), um exercício de imparcialidade do pesquisador, através de um distanciamento analítico, bem como uma forma de manter coerência com os pressupostos filosóficos assumidos em relação à abordagem teórica adotada para a análise do caso em estudo. Elas podem assumir, conforme explicam Burrell e Morgan (1979), uma orientação positivista ou anti-positivista.

Segundo Burrell e Morgan (1979), as epistemologias positivistas buscam explicar e prever o que acontece no mundo social da mesma forma que os fenômenos das ciências naturais, a partir da busca de regularidades e relações causais entre seus elementos constituintes, o que tanto pode acontecer a partir do estabelecimento de hipóteses e sua posterior comprovação (verificacionismo) quanto pela busca pela falsificação de tais hipóteses (falsificacionismo) – em comum, ambos entendem o progresso do conhecimento como um processo cumulativo em que novas descobertas são adicionadas ao estoque de conhecimento existente e as falsas hipóteses são descartadas.

Em oposição a essa perspectiva, a epistemologia anti-positivista é descrita por Burrell e Morgan (1979) como uma epistemologia que pode tomar várias formas, mas em comum todas elas se opõem firmemente àquilo que consideram como a inutilidade da busca de leis e de regularidades subjacentes e da busca por relações causais na sociedade. Isso decorre de um entendimento relativista e subjetivista do mundo social, não considerando o ponto de vista do observador externo como um ponto vantajoso para entender as atividades humanas, mas sustentando que essa compreensão somente acontece do ponto de vista dos indivíduos que estão diretamente envolvidos nas atividades que estão sendo estudadas, os quais possuem, individualmente, um quadro de referência que permite o entendimento a partir de dentro do mundo social.

Desse ponto de vista apontado por Burrell e Morgan (1979), podemos entender que a ciência social é vista como essencialmente subjetiva em lugar de um empreendimento objetivo, fazendo com que os anti-positivistas tendam a rejeitar a noção de que a ciência seja capaz de gerar conhecimento objetivo. Isso está ligado à nova posição do pesquisador em organizações, apontada por Cox e Hassard (2005) como intérpretes provisórios inseridos e dependentes de um contexto social particular, cujo objetivo não é mais generalizar a partir de descobertas

limitadas para um quadro completo, mas chegar a conclusões a partir de diferentes perspectivas e combinando-as e recombinando-as para trazer novas possibilidades, sempre dentro das tradições e limitações particulares de suas comunidades de referência.

A escolha do tema e da perspectiva do trabalho institucional para esta pesquisa só é possível a partir de uma epistemologia anti-positivista, a partir de um método indutivo, relacionado ao que Lukka e Modell (2017) apontam quanto à adoção, por parte dos pesquisadores, de uma atenção maior aos interesses e intenções dos seres humanos enquanto agentes socialmente imersos, de forma a desenvolver uma compreensão aprofundada de ferramentas da contabilidade em instâncias específicas de tempo e espaço, a partir da adoção de métodos intensivos e qualitativos de pesquisa.

Da mesma forma, a adoção de um método qualitativo para esta investigação se mostra mais adequada ao objetivo de compreender uma mudança em um determinado período. Segundo Langley (1999), os dados qualitativos possuem características particulares que são adequadas para a compreensão de um fenômeno que se desenvolve ao longo do tempo em um processo rico em detalhes, a partir da incorporação de diversos aspectos como observações realizadas no momento (reuniões, conversas, entrevistas), memórias e interpretações (entrevistas passadas, grupos focais, questionários) e artefatos, como planos, relatórios, registros etc. Pela própria natureza desses dados, eles tendem a ser desordenados, complexos e em diferentes graus de inserção temporal, tornando necessária a correta redação dessas informações para que sejam apresentadas de forma compreensível.

Leavy (2017) descreve a pesquisa qualitativa como abordagens de pesquisa que valorizam a profundidade do significado e a subjetividade das pessoas, ao levar em conta as suas experiências e significados dados aos processos. Tais pontos de vista levam ao uso de métodos de pesquisa específicos e adequados para trazer a profundidade necessária. Richardson (2007) alega que a abordagem qualitativa de um problema se justifica por ser uma forma adequada para entender de forma aprofundada a natureza de um fenômeno social.

A epistemologia para esta pesquisa, portanto, é construtivista (também chamada de interpretativa) porque esta perspectiva, segundo Leavy (2017), representa o engajamento na construção e reconstrução de significados por meio de interações diárias, algo muitas vezes referido como a construção social da realidade (Berger & Luckmann, 2004). Tal cosmovisão inclui uma ampla gama de perspectivas metodológicas, detalhadas nas seções seguintes.

3.2 Metodologia de pesquisa

É proposta a realização de um estudo de caso para esta pesquisa, algo que, conforme Mariotto, Zanni e Moraes (2014), é um método de pesquisa capaz de ser utilizado como uma fonte de conhecimento em diversas áreas, seja como fonte de experiência indireta, um exemplo a ser seguido ou uma amostra do que pode acontecer. Muitas das críticas ao método do estudo de caso (que vão da falta de rigor científico até a incapacidade de proporcionar uma base para a generalização dos resultados) decorrem de uma abordagem positivista na construção do conhecimento, sendo necessária uma melhor compreensão das diferentes convicções filosóficas existentes para que o estudo de caso seja adequado a uma pesquisa, a partir de um diálogo reflexivo.

Na descrição de Stake (2005), estudo de caso é tanto o processo de questionamento e análise quanto o produto da pesquisa, o que pode ser compreendido a partir do entendimento de que um caso pode ser simples ou complexo, sendo, na maioria das ocasiões, o estudo de um único dentre vários casos. Toda vez que os questionamentos são concentrados no que é único, estamos em um estudo de caso. As atividades padronizadas, coerentes e sequenciais são fundamentais para especificar um caso ou um grupo de casos. Essa perspectiva se mostra adequada para atender ao objetivo de pesquisa anteriormente estabelecido – a saber, compreender como os mecanismos isomórficos e de gerenciamento de impressões influenciaram a construção dos mecanismos de *compliance* dos bancos estatais listados na B3.

A presente pesquisa é também uma pesquisa de caráter explicativo, o qual, segundo Leavy (2017), busca a explicação das causas e efeitos, correlações ou por que as coisas se mostram de uma determinada maneira na realidade. Trata-se de uma explicação a respeito do fenômeno em questão, o qual pode ser a partir de evidências entre relações causais (“A” necessariamente causa “B” ou “A” causa “B” sob certas circunstâncias) ou correlações existentes (“A” está positivamente relacionado a “B”).

Para realizar esse trabalho de explicação, será realizada uma análise de conteúdo dos documentos levantados. Segundo Steenkamp e Northcott (2007), a análise de conteúdo pode ser conceituada como um método sistemático de categorizar e analisar o conteúdo de um determinado texto. Essa categorização pode ser objetiva (orientada para a forma), caso se

refira a características manifestas do texto, como o número de ocorrências de palavras ou o número de palavras relacionadas a temas específicos, ou subjetiva (orientada para o significado), que se concentra em inferir os significados subjacentes presentes nos textos que estão sendo analisados, fazendo com que a análise de conteúdo não somente se limite às características manifestas do texto anteriormente mencionadas, mas também seja capaz de visualizar os contextos para o uso dessa análise.

O método de pesquisa da análise documental, segundo Bowen (2009), representa um procedimento sistemático de revisão ou avaliação de documentos, impressos ou eletrônicos. Tal análise de documentos requer o exame e a interpretação dos dados coletados (não apenas palavras, mas também imagens), de forma a extrair significado e desenvolver conhecimento a respeito de determinado contexto, os quais servem para a presente pesquisa e como insights para pesquisas posteriores.

Para esta pesquisa, será empregada uma análise interpretativa que, embora considere aspectos objetivos, estará mais direcionada à análise de conteúdo em conduzir o pesquisador por trás do texto, de forma a explorar seu significado e importância em relação à questão de pesquisa de interesse. Os documentos das empresas que serão analisados no trabalho são o Formulário de Referência e o Código de Ética. Em relação ao primeiro, trata-se de um documento de divulgação obrigatória para as empresas de capital aberto listadas na B3, conforme exigência do Anexo 24 da Instrução CVM 480/2009 – posteriormente, a Resolução CVM 59/2021 reduziu o horizonte temporal em relação ao qual as informações devem ser prestadas no formulário de referência, de três para um exercício fiscal (Comissão de Valores Mobiliários, 2021).

O Formulário de Referência contém informações já disponíveis em outros documentos de publicação obrigatória em um mesmo formato que deve ser seguido pelas empresas, na mesma ordem encontrada no Anexo 24 da Instrução CVM 480/2009, havendo uma distinção entre emissores com autorização para negociar quaisquer valores mobiliários do emissor em mercados regulamentados de valores mobiliários (categoria A) e emissores com restrições de negociação para alguns valores mobiliários (categoria B) – para estes, alguns dos itens do Formulário de Referência são de preenchimento facultativo (Comissão de Valores Mobiliários, 2023).

Quanto ao Relatório da Administração, a Comissão de Valores Mobiliários (1987) informa se tratar de uma obrigação estabelecida na Lei das Sociedades Anônimas, a Lei 6.404/76, a qual busca divulgar informações úteis, fidedignas e detalhadas, que permitam o conhecimento da situação particular da companhia e de seus objetivos e políticas, sendo um direito essencial do acionista. Neste relatório, que deve ser publicado juntamente com os demonstrativos financeiros, devem ser registradas diversas informações quanto aos investimentos realizados, os negócios, produtos e serviços da companhia, os principais fatos administrativos ocorridos no exercício, as políticas de remuneração ao acionista, as perspectivas de futuro com base em cenários macroeconômicos e mais uma série de informações que busquem atender aos interesses do investidor.

Já o código de ética, segundo Canary e Jennings (2008), pode receber diferentes nomes das empresas: código de ética, código de conduta, declarações de missão e valores, código de práticas e princípios, crenças corporativas etc. Em comum, tais documentos escritos buscam formalizar os princípios éticos e as práticas encorajadas pela organização, de forma a orientar o comportamento dos funcionários de todos os níveis.

Em relação ao campo organizacional a ser estudado, Holder-Webb e Cohen (2011) apontam que a Teoria Institucional dá maior ênfase a uma categoria ou rede de organizações, em relação à organização individualmente. Desta forma, os bancos estatais listados na B3 são o campo organizacional estudado, os quais fazem parte de uma bolsa de valores que exige a adoção de regras e regulamentações governamentais e de mercado, além do fato de existir uma regulamentação específica para bancos e, simultaneamente, para empresas estatais.

Em termos operacionais, a metodologia utilizada foi inspirada em Brennan, Guillamón-Saorín e Pierce (2009), que desenvolveram uma metodologia que estuda o fenômeno do gerenciamento de impressões a partir de uma análise de conteúdo dos dados apresentados nos relatórios financeiros, tanto dados qualitativos como dados quantitativos.

Conforme as categorias apresentadas por Bardin (2016), as etapas da análise podem ser divididas em pré-análise, a exploração do material (codificação) e o tratamento dos resultados (categorização). Na pré-análise, a intenção é tornar operacional as ideias sobre a pesquisa, sendo composta de leitura superficial (ou flutuante), a seleção dos documentos que compõem o corpus, elaboração dos objetivos e/ou hipóteses, a elaboração de indicadores e a preparação do material. Na exploração do material ocorre a unidade do registro (que pode ser por palavra,

tema, personagem, acontecimento etc.) e a unidade de contexto, de forma a aplicar as decisões tomadas de forma sistemática.

Ainda conforme Bardin (2016), a última etapa da análise é o tratamento dos resultados, onde é feito o levantamento das categorias a partir das unidades de registro, no qual se realizam inferências e interpretações, dando significado e validade aos resultados obtidos. Essa definição das categorias é um procedimento necessário para facilitar a leitura do assunto que está sendo comunicado, pois desmembrar o texto em categorias ajuda na verificação das hipóteses ou questões de pesquisa envolvidas.

Foram definidas 25 categorias, com base nos dispositivos da Lei das Estatais (Brasil, 2023c), da Lei Anticorrupção (Brasil, 2023b), do “Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais” (Controladoria Geral da União, 2015) e do “Código das melhores práticas de governança corporativa” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015). Também foram adaptadas as categorias utilizadas no estudo de Holder-Webb e Cohen (2011), representando as respostas isomórficas às pressões institucionais a partir das informações contidas nos Códigos de Ética, além das categorias constantes em programas de *compliance*, conforme apresentados em Weber e Wasieleski (2013). O Quadro 3 apresenta tais categorias:

Quadro 3 – Definições das categorias da pesquisa

Categorias de pesquisa	Definições	Referências
Conflito de interesses	Medidas de orientação e prevenção de conflitos de interesse.	Brasil (2023b), Brasil (2023c), Controladoria Geral da União (2015), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), Holder-Webb e Cohen (2011), Weber e Wasieleski (2013).
Treinamento e Desenvolvimento	Realização de treinamentos periódicos referentes ao <i>compliance</i> e código de ética.	
Filosofia corporativa Conduta ética	Princípios, missão, visão etc., mencionando aspectos relacionados à conduta ética.	
Proteção aos denunciantes	Medidas de proteção que impeçam retaliação aos denunciantes.	
Responsabilização	Definição de instância para aplicação das medidas de <i>compliance</i> , também para responder dúvidas.	
Medidas disciplinares	Informar os mecanismos disciplinares em caso de descumprimento da política de <i>compliance</i> .	
Medidas anticorrupção	Medidas de prevenção, detecção e solução dos atos de corrupção e fraude.	
Canal de denúncias	Mecanismos para denunciar possíveis atos de corrupção.	
Apuração de denúncias	Processo definido para apurar e tratar as denúncias recebidas.	
Políticas e diretrizes	Mencionar políticas corporativas para detectar e sanar irregularidades.	
Programa de <i>compliance</i> /integridade	Mencionar mecanismos e procedimentos internos de <i>compliance</i> e integridade.	
Combate ao assédio	Orientações quanto ao combate ao assédio.	
Combate à discriminação	Orientações quanto ao combate à discriminação.	
Proteção dos ativos e	Orientações quanto ao uso e proteção dos ativos da	

confidencialidade	empresa, em especial a confidencialidade dos dados e informações	
Comitê de Ética	Existência de comitê de ética (ou similar) para solucionar dúvidas e tomar ações quando devidamente motivado.	
Cumprimento das leis	Orientações quanto ao tema de cumprimento das leis.	
Diversidade	Orientações quanto ao tema da diversidade.	
Divulgação de informações	Orientações quanto à divulgação de relatórios.	
Informações privilegiadas	Orientações quanto ao uso de informações privilegiadas.	
Presentes e brindes	Orientações de conduta quanto ao recebimento de presentes e brindes.	
Gestão de pessoas	Mecanismos relacionados à área de recursos humanos.	
Reputação e imagem	Orientações quanto à reputação, marca e imagem da empresa.	
Riscos corporativos	Orientações quanto à adoção de riscos referentes à atividade da empresa ou ao setor.	
Saúde e segurança	Orientações referentes à Saúde e Segurança.	
Meio ambiente	Orientações referentes ao Meio Ambiente.	
Partes interessadas	Orientações de conduta quanto aos <i>stakeholders</i> .	

Fonte: elaborado pelo autor.

Foram consultadas as informações apresentadas em documentos como Código de Ética, Formulário de Referência, Políticas corporativas e outros documentos constantes na página de Relações com Investidores dos seis bancos pesquisados, discriminados a seguir.

3.3 Escolha dos casos

O setor bancário é um setor complexo e peculiar, conforme Freitas et al. (2018), diferenciando-se dos demais por aspectos como a assimetria de informação, a presença de entidades regulamentadoras internas e externas que limitam o poder de disciplinamento do mercado e o envolvimento estatal, principalmente após a edição de leis como a Lei Anticorrupção e a Lei das Estatais, fatores que podem alterar os parâmetros de governança corporativa. Da mesma forma, tais bancos são diretamente afetados na forma como conduzem seus negócios e na expansão de suas operações por questões como as oscilações na taxa de juros e na inflação, a volatilidade cambial e as políticas governamentais e regulatórias.

Conforme informações do site da Brasil, Bolsa, Balcão (B3), existem seis bancos cujo controle pertence ao governo federal ou a um governo estadual (B3, 2022). Os bancos que têm como principal acionista o governo federal são o Banco do Brasil (BB) e o Banco da Amazônia. O Banco do Estado de Sergipe S.A. (Banese) tem o Governo do Estado de Sergipe como controlador. O Banco do Estado do Espírito Santo S.A. (Banestes) é controlado pelo

Governo do Estado do Espírito Santo. O Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (Banrisul) tem como principal acionista o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Por fim, o Banco de Brasília S.A. (Banco BRB, ou BRB) possui o Governo do Estado do Distrito Federal como controlador. Os documentos utilizados para a análise (Formulário de Referência e Código de Ética) foram extraídos dos sites das companhias, na seção de Relação com Investidores, onde são reunidas diversas informações e relatórios de interesse dos acionistas e exigidos por legislação.

3.3.1 Banco da Amazônia

O Banco da Amazônia S/A é uma instituição financeira pública, constituída sob a forma de sociedade de economia mista (como os demais bancos pesquisados). Seu controlador é o governo federal, sendo o principal agente financeiro do Governo Federal na região para promover e executar políticas creditícias e financeiras na Amazônia Legal Brasileira (região que abrange 60%, ou 5.088.668,5 km², do território nacional e é composta pelos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins e parte do Maranhão), com foco no desenvolvimento econômico e social. O Banco da Amazônia respondeu, em 2022, por mais de 60% dos créditos de fomento na Região Norte e por mais de 45% na Amazônia Legal (Banco da Amazônia, 2024c).

Sua missão institucional é “Desenvolver uma Amazônia Sustentável com crédito e soluções eficazes.” O Banco da Amazônia tem como compromisso indutor a expansão da ação creditícia e soluções financeiras para a população dos locais atendidos, priorizando os negócios em bases sustentáveis que gerem oportunidades de trabalho e renda à população local e ao crescimento da economia regional e nacional (Banco da Amazônia, 2024c).

Foi fundado em 1942 como Banco de Crédito da Borracha. Em 1950, o governo federal renomeou-o para Banco de Crédito da Amazônia S.A., ampliando o financiamento para outras atividades produtivas e assumindo contornos pioneiros de banco regional misto. A partir de 1966, recebeu a atual denominação, assumindo o papel de agente financeiro da política do Governo Federal para o desenvolvimento da Amazônia Legal, tornando-se depositário dos recursos provenientes dos incentivos fiscais (Banco da Amazônia, 2024c).

3.3.2 Banco de Brasília (BRB)

O Banco de Brasília S.A. (BRB) é uma sociedade de economia mista cujo acionista majoritário é o Governo do Distrito Federal. Foi criado em 10 de dezembro de 1964 com o nome de Banco Regional de Brasília S.A., e dois anos depois obteve do Banco Central do Brasil a autorização para funcionar. Sua criação poucos anos após a fundação da recém-inaugurada capital federal almejava dotar o Distrito Federal de um agente financeiro que possibilitasse captar recursos necessários para o desenvolvimento da região (BRB, 2024c).

Em 1986, recebeu seu atual nome, permanecendo a sigla BRB. Desde então, passou por diversas transformações, passando a atuar como banco múltiplo e a compor um conglomerado financeiro junto a outras empresas coligadas, sempre buscando atuar como protagonista do desenvolvimento econômico, social e humano do Distrito Federal. Em 2021, o BRB encerrou com o maior lucro acumulado da história do banco, de 608 milhões de reais (BRB, 2024c).

3.3.3 Banco do Brasil

Fundado em 1808, o Banco do Brasil S.A. tem como acionista controlador a União Federal, que detém 50% de seu capital, enquanto 49,581% são ações em livre circulação detidas por pessoas físicas e jurídicas brasileiras e estrangeiras e 0,413% são ações em tesouraria. O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no país e a primeira empresa a realizar uma oferta pública de ações no mercado de capitais brasileiro, contribuindo ativamente ao longo dos seus mais de 215 anos de existência para o desenvolvimento do Brasil (Banco do Brasil, 2024d).

Atualmente, o Banco do Brasil é um conglomerado financeiro, com atuação primária no segmento bancário, onde atende pessoas físicas e jurídicas em todo o país e se destaca na atuação no agronegócio. No segmento de investimentos, estrutura e distribui operações de renda variável, renda fixa e fusões e aquisições (por meio da joint venture UBS-BB). Já na gestão de recursos, através da BB Asset, é líder nacional na administração e gestão de fundos de investimentos com produtos destinados a diversos segmentos. Há também uma participação relevante do banco no setor de seguros, previdência e capitalização, pela BB Seguridade, e no setor de meios de pagamentos, em que o banco é um dos líderes, incluindo cartões, Pix, dentre outros produtos (Banco do Brasil, 2024d).

Desde 2006, o Banco do Brasil é o único banco listado no Novo Mercado da Brasil, Bolsa, Balcão (B3), um segmento da bolsa de valores que reúne as empresas com as melhores

práticas de governança corporativa. Há também uma atuação incisiva na agenda ASG (ambiental, social e de governança), sendo a sustentabilidade empresarial um aspecto transversal à gestão dos negócios e dos processos, almejando um papel de indutor das melhores práticas sustentáveis ao apoiar clientes e sociedade na transição para modelos de negócios mais verdes e inclusivos (Banco do Brasil, 2024d).

3.3.4 Banese

O Banco do Estado de Sergipe S/A (Banese) foi criado em 1961, com o nome de Banco de Fomento Econômico (Banfese), adotando em 1967 a atual denominação, que estaria ligada à ampliação da rede de atendimento por diversos bairros da capital e municípios do interior do estado de Sergipe. Na década de 1990, o Banese se tornou um banco múltiplo e, desde então, tem acrescentado novos produtos e serviços bancários, investindo na modernização da sua rede de atendimento, automação e tecnologia (Banese, 2024b).

Tendo como acionista controlador o Governo do Estado de Sergipe, o Banese adota em sua cadeia de valor atividades com requisitos para satisfazer as necessidades ambientais consideradas relevantes, de forma a promover uma melhor qualidade de vida para os cidadãos, além de incentivar a preservação da cultura local. O banco instituiu uma Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) com o objetivo de garantir a aplicação de tais medidas na estratégia de negócio, a inclusão de práticas de prevenção e gerenciamento de riscos, impactos e oportunidades sociais, ambientais e climáticas, e, por fim, evidenciar o compromisso da companhia com o desenvolvimento social, ambiental e climático (Banese, 2024b).

3.3.5 Banestes

O Banco do Estado do Espírito Santo S.A. (Banestes) foi criado em 1931, com o nome de Banco de Crédito Agrícola do Espírito Santo, adotando a atual nomenclatura em 1989. Atualmente, o Banestes é um dos mais importantes agentes de políticas públicas do Estado do Espírito Santo, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico regional. É a única instituição bancária com agências instaladas em todos os 78 municípios do Espírito Santo, tendo encerrado o exercício social de 2022 com 822 pontos físicos de atendimento, sendo 821 localizados no estado do Espírito Santo e um localizado em São Paulo (Banestes, 2024b).

O Banestes é uma sociedade anônima de capital aberto e de economia mista, tendo como acionista controlador o Governo do Estado do Espírito Santo. O banco, organizado sob a forma de banco múltiplo, opera através de suas carteiras de crédito comercial, rural, industrial, imobiliário, câmbio, arrendamento mercantil, administração de cartão de crédito e também na administração de fundos de investimentos. Além disso, suas empresas controladas atuam nos segmentos financeiros de seguros e distribuição, intermediação e administração de recursos de terceiros (Banestes, 2024b).

3.3.6 Banrisul

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (Banrisul) foi fundado em 1928 como banco público de crédito rural e hipotecário, cuja principal atividade era a realização de empréstimos a longo prazo com garantia hipotecária. Desde então, a companhia iniciou um processo de expansão, com a abertura de agências em diversos municípios do estado, a acumulação de novas atribuições e com a incorporação de outras instituições financeiras, tendo se tornado um banco múltiplo no início da década de 1990. Seu acionista controlador é o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul, 2024).

O Banrisul se insere no Plano Plurianual (PPA) como agente financeiro do governo estadual, provendo o desenvolvimento econômico e social das comunidades, através do apoio a pessoas físicas, à agricultura familiar, ao agronegócio, às micro, pequenas, médias e grandes empresas dos setores industrial, comercial e de serviços, viabilizando investimentos potenciais para a geração de emprego e renda e suprimindo, por meio da intermediação financeira, as necessidades de recursos para o financiamento do consumo, da inclusão social e da sustentação das atividades do estado. Para o PPA proposto para o período 2020-2023, o Banrisul, sob coordenação da Secretaria da Fazenda do estado, está imbuído do Programa de Crédito do Plano, com o objetivo de, através da intermediação financeira, suprir as necessidades de recursos para o financiamento do consumo, da inclusão social e da sustentação das atividades, estando tais iniciativas alinhadas com os direcionamentos da Estratégia Institucional do Banrisul (Banrisul, 2024).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será realizada a análise dos resultados, com base na análise das políticas de integridade (código de ética e demais políticas corporativas) e, por fim, uma análise do formulário de referência a partir de conceitos do gerenciamento de impressões.

4.1 Análise das Políticas de Integridade

Nesta seção, foram selecionados, a partir de uma análise dos websites de Relações com Investidores dos bancos pesquisados, os documentos relacionados às políticas de integridade, abrangendo desde o código de ética até outras políticas corporativas. A partir dessa seleção, foi realizada uma leitura minuciosa de cada documento, e valores de 1 a 5 foram atribuídos a cada item, com base nas categorias de pesquisa apresentadas no Quadro 2. A pontuação de cada categoria foi calculada através da média dos itens e expressa em uma escala de cinco pontos, refletindo as seguintes análises:

1. **Ausência do item na documentação do banco:** Indica que o item não foi encontrado em nenhum documento analisado;
2. **Citação breve do item:** O item é mencionado de forma passageira em algum ponto do código de ética ou do formulário de referência, mas sem uma política específica associada;
3. **Citação breve ou constante do item com política específica:** O item é mencionado regularmente, e existe uma política específica sobre o tema, com certo grau de detalhamento, embora seja relativamente pequena em comparação com outras políticas do banco;
4. **Existência de uma política detalhada:** Há uma política detalhada sobre o item, ou múltiplas políticas abordando diferentes aspectos do mesmo tema, ou uma ideia repetida em diversos documentos;
5. **Existência de uma página dedicada ao assunto:** O assunto é tratado extensivamente em uma página específica e é aludido ao longo de outras páginas do banco.

Finalmente, as pontuações das categorias individuais foram ponderadas igualmente para calcular a pontuação geral para cada código de ética. De acordo com Leal (2005), índices como o utilizado neste trabalho constituem-se no agrupamento de práticas de governança

descritas na forma de atributos, com o objetivo de avaliar a qualidade das práticas de governança corporativa na forma de um escore ou coeficiente. Esses índices visam mensurar a qualidade da governança corporativa e analisar sua capacidade de influenciar ou ser influenciada pelo desempenho das organizações.

A seguir, o Quadro 4 evidencia o resultado da análise do conteúdo das políticas de integridade:

Quadro 4 – Resultado da análise de conteúdo

	Banco da Amazônia	BB	Banese	Banestes	Banrisul	BRB
Conflito de interesses	3	4	2	2	2	3
Treinamento e Desenvolvimento	2	3	2	2	2	3
Filosofia corporativa Conduta ética	4	5	4	5	4	5
Proteção aos denunciantes	3	3	2	2	2	2
Responsabilização	3	3	2	2	2	3
Medidas disciplinares	3	3	3	3	3	3
Medidas anticorrupção	5	5	5	5	5	5
Canal de denúncias	5	5	5	5	5	5
Apuração de denúncias	1	3	2	1	2	3
Políticas e diretrizes	5	5	5	5	5	5
Programa de <i>compliance</i> /integridade	5	4	2	5	2	5
Combate ao assédio	1	3	3	3	2	2
Combate à discriminação	2	3	2	2	2	3
Proteção dos ativos e confidencialidade	5	5	5	3	5	3
Comitê de Ética	3	4	3	3	3	3
Cumprimento das leis	2	4	2	2	2	2
Diversidade	2	2	2	2	2	3
Divulgação de informações	4	4	4	4	4	4
Informações privilegiadas	3	3	3	3	3	3
Presentes e brindes	3	3	2	3	2	3
Gestão de pessoas	2	2	2	2	2	2
Reputação e imagem	4	1	3	1	2	1
Riscos corporativos	5	5	5	5	5	5
Saúde e segurança	2	3	2	2	2	2
Meio ambiente	5	5	4	5	5	4
Partes interessadas	4	4	4	4	4	4
TOTAL	86	96	79	80	79	86

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.1 Conflito de interesses

Desde a fundação da Teoria da Agência, o conflito de interesses sempre se mostrou um assunto sensível para a governança de uma empresa (Jensen & Meckling, 2008). Neste tópico, todos os bancos apresentaram informações em seus documentos sobre a questão do conflito de interesses, mas com diferentes ênfases. O Banco BRB, em seu código de conduta, traz uma definição do que são os interesses pessoais e o conflito de interesses, aponta quais comportamentos são considerados como conflitos de interesse e as medidas a serem tomadas pelos empregados do banco em tais casos (BRB, 2023a). Embora o conteúdo sobre conflito de interesses esteja apenas em duas páginas, há uma profundidade e abrangência adequadas.

Semelhantemente ao BRB, o Banco da Amazônia apresentou um conteúdo abrangente em seu Código de Conduta Ética (Banco da Amazônia, 2023a). Já o Banco do Brasil apresentou um conteúdo mais abrangente no seu código de ética, trazendo pequenos casos de estudo que exemplificam, de forma aplicada, a ocorrência de conflitos de interesse no dia a dia do banco (Banco do Brasil, 2023a).

Por outro lado, Banestes, Bannisul e Banese fazem poucas e breves menções ao conflito de interesses em seus códigos de ética (que possuem diferentes nomenclaturas em cada banco). Trazendo o Banese como exemplo, seu código de conduta ética faz apenas uma única menção à questão de conflitos de interesse, afirmando que, na relação com clientes e fornecedores, o funcionário não deve “realizar operações que representem conflito de interesses pessoais e de relacionamento profissional”, sem um maior aprofundamento (Banese, 2023a).

4.1.2 Treinamento e Desenvolvimento

Treinamentos sobre questões referentes à ética, *compliance* e conformidade passaram a ser comuns em empresas que buscam um nível mais elevado de governança (Weber & Wasieleski, 2013). Aqui, apenas o Banco do Brasil e o Banco BRB mostraram um diferencial nesta questão. O primeiro, em seu portal sobre ética (Banco do Brasil, 2023b), e o segundo, em seu portal de integridade (BRB, 2023c), demonstraram que o treinamento sobre esses assuntos envolve iniciativas educativas e de comunicação, como palestras, seminários, webinários e publicação de notas em diversos canais, bem como o uso de plataformas de ensino à distância para ministrar cursos com diversos módulos, com o intuito de prevenir problemas éticos e reforçar a aplicação dos preceitos éticos nos negócios e nos relacionamentos. O Banco do Brasil menciona que a realização de cursos específicos nesta área é pré-requisito para a movimentação e ascensão interna dos funcionários.

O Banco da Amazônia, Banrisul, Banestes e Banese fazem menção, em seus códigos de ética/conduita, à necessidade e à realização de capacitações e treinamentos periódicos sobre ética e integridade, mas sem trazer maiores detalhes a respeito.

4.1.3 Filosofia corporativa e conduta ética

Esta categoria compreende aspectos relacionados à missão, visão, valores, princípios e tudo o mais que esteja relacionado aos aspectos mais “ontológicos” do mundo corporativo. Todos os bancos apresentam descrições detalhadas, em maior ou menor grau, de tais aspectos. O BRB, em seu Portal de Integridade (BRB, 2023d), faz a subdivisão entre ética e conduta, cada uma contendo um código específico. O Código de Ética do BRB, de menor tamanho, estabelece a visão e missão do banco e os valores éticos que deverão ser seguidos para alcançar a visão e missão estabelecidas, que são respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade (BRB, 2023b). Já o Código de Conduta do BRB, de maior tamanho, apresenta a aplicação prática do código de ética, orientando as ações e posturas esperadas de cada colaborador em diversos casos (BRB, 2023a).

O Código de Conduta Ética do Banco da Amazônia (Banco da Amazônia, 2023a) estabelece como missão “desenvolver uma Amazônia sustentável com crédito e soluções eficazes” e como visão “ser o principal banco de desenvolvimento da Amazônia, moderno, com colaboradores engajados e resultados sólidos”. Considerando que este banco é o único voltado ao público residente nos estados da Amazônia brasileira, trata-se de um objetivo já alcançado, não havendo outro motivo para o aperfeiçoamento contínuo do banco que não seja manter a presente situação. Os valores seguidos pelo banco são transparência, meritocracia, ética, valorização do cliente, responsabilidade, inovação, diversidade e sustentabilidade.

Em seu código de ética, o Banco do Brasil informa adotar os valores de proximidade, inovação, integridade, eficiência e compromisso com a sociedade, e os princípios de honestidade, responsabilidade, transparência e respeito – ou seja, há uma segregação entre valores e princípios (Banco do Brasil, 2023a). Além do documento com o código de ética propriamente dito, há uma página que reúne diversas informações sobre questões de ética e integridade (Banco do Brasil, 2023b).

Em seu código de ética, o Banese apresenta como valores a transparência, excelência, inovação, foco no cliente, foco em resultados e respeito, além de nove princípios éticos gerais

a serem adotados por seus colaboradores, somados a sete compromissos a serem adotados com diferentes atores, a saber: clientes e consumidores; autoridades e órgãos reguladores; acionistas; comunidade; parceiros e fornecedores; concorrentes; e mídia (Banese, 2023a).

O Banestes apresenta, em seu Código de Conduta Ética, atualizado pela última vez em 2020 (Banestes, 2023a), os seguintes valores: foco no cliente, inovação, comprometimento, rentabilidade, ética e respeito e valorização dos colaboradores. O mesmo código de conduta ética estabelece 28 princípios éticos: probidade, prudência, idoneidade, respeito, igualdade de tratamento, tolerância, liberdade de expressão, integridade, equidade, temperança, transparência, discrição, sigilo, responsabilidade, aptidão, capacitação, lealdade, confiança, legalidade, hierarquia, exercício adequado do cargo ou função, uso apropriado do tempo de trabalho, zelo, excelência, cooperação, administração financeira pessoal e sustentabilidade. É questionável se um número tão alto de princípios, tentando ser exaustivo, realmente demonstra o interesse da empresa em ter esses princípios seguidos.

O Banrisul apresenta um Código de Ética e de Conduta, que tem o compromisso de servir como guia prático de conduta pessoal e profissional para seus funcionários, padronizando os relacionamentos com o público interno e externo. Antes de tudo, o código apresenta um caráter tanto educativo como disciplinar, permitindo orientar a postura mais adequada e coerente com os princípios e condutas nele estabelecidos (Banrisul, 2023a).

4.1.4. Proteção aos denunciantes

As denúncias de desvios éticos são realizadas pela figura do whistleblower, que possui o papel de divulgar informações ao público em geral, seja à sociedade civil ou à imprensa, dentro ou fora da entidade, buscando com esta atitude interromper a prática de corrupção na empresa, responsabilizar os envolvidos e estabelecer as sanções devidas. No entanto, tal prática acarreta problemas para a pessoa que denuncia, em maior ou menor grau (Ayres, Sauerbronn & Fonseca, 2022).

Dessa forma, as empresas precisam apresentar alguma garantia de proteção ao denunciante (uma tradução mais aproximada de whistleblower). Em geral, os bancos se limitam a mencionar em seus códigos de ética a existência da proteção ao denunciante. O Código de Conduta do BRB assegura ao denunciante o direito ao anonimato e sigilo das informações prestadas, bem como uma estabilidade provisória no emprego durante o processo de

investigação e até 12 (doze) meses após a publicação de decisão definitiva de imputação de responsabilidade, nos casos em que o denunciado for um superior hierárquico (BRB, 2023a).

O Banestes, em seu código de ética, assegura o direito ao anonimato e que o denunciante terá proteção contra qualquer tipo de retaliação por parte do denunciado, entretanto, sem detalhar em que consiste essa proteção (Banestes, 2023a). O Banese faz uma consideração semelhante em seu código de ética (Banese, 2023a), assim como o Banrisul (Banrisul, 2023a). Já o Banco da Amazônia possui uma política de proteção ao denunciante. Neste documento, não foi colocado um prazo mínimo para atualização, apenas quando ocorrer algum fato relevante (Banco da Amazônia, 2023c). O banco também menciona medidas de proteção ao denunciante em seu código de ética (Banco da Amazônia, 2023a).

O Banco do Brasil apresenta um documento intitulado “Compromisso de Proteção ao Denunciante e Não Retaliação BB”, em que estabelece o compromisso de adotar medidas de proteção à identidade do denunciante e às informações recebidas desde o momento do acolhimento da denúncia, inclusive de forma anônima, até após o desfecho dos casos (Banco do Brasil, 2023b).

4.1.5 Responsabilização

A responsabilização envolve a definição de instâncias para a aplicação das medidas de *compliance*, bem como para responder dúvidas a respeito. Em seu Portal de Integridade, o BRB apresenta as medidas de monitoramento contínuo dos assuntos relacionados à ética e integridade, que são os controles internos e a corregedoria do banco. Além disso, são mencionados os treinamentos realizados, a existência de um canal de denúncias, o processo de análise de risco e outros assuntos (BRB, 2023d).

Ao mesmo tempo, o Programa de Integridade do Banco da Amazônia é composto por um conjunto de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas relativas à fraude e à corrupção, irregularidades, desvios éticos e de conduta. Este programa abrange a alta administração, empregados e demais públicos de relacionamento, tais como fornecedores, parceiros de negócios e grupos de relacionamento (Banco da Amazônia, 2023a).

Somente o Banco do Brasil apresenta uma política específica de medidas de *compliance*, que estabelece o Comitê Executivo de Prevenção a Ilícitos Financeiros e Cambiais como instância

de investigação referente a medidas de corrupção e práticas consideradas lesivas pela Lei Anticorrupção (Banco do Brasil, 2023a). Os outros bancos (Banese, Banestes e Bannisul) apenas mencionam aspectos da responsabilização em seus códigos de ética/conduita, sem maiores aprofundamentos no assunto.

4.1.6 Medidas disciplinares

O Banco BRB menciona, em seu código de conduta, a existência de um código disciplinar geral e menciona as penalidades em caso de descumprimento do código, que podem ser administrativas (que vão da advertência à demissão) ou pecuniárias (multa) (BRB, 2023a). O Banestes cita no código de ética que o seu Regime Disciplinar do Manual de Recursos Humanos (MIREH) estabelece quais são as condutas que podem configurar a desobediência ao Guia de Conduta Ética, podendo requisitar a colaboração dos órgãos internos competentes para a apuração e a recomendação das medidas de correção de conduta (Banestes, 2023a).

O Bannisul aponta que, no caso de violação de qualquer norma estabelecida no Código de Ética e de Conduta, serão aplicadas as sanções disciplinares cabíveis previstas no Regulamento de Pessoal do Bannisul e na legislação vigente (Bannisul, 2023b). O Banco do Brasil estabelece que as violações do Código de Ética por parte de funcionários ou ex-funcionários que cometerem irregularidades, incluindo atos lesivos contra a administração pública, terão sua conduta avaliada por meio do Controle Disciplinar, sendo este o processo que rege a disciplina em relação a empregados com participação em irregularidades (Banco do Brasil, 2023b).

Os procedimentos disciplinares, além de resultarem na aplicação de solução adequada aos envolvidos, promovem sua conscientização e oportunidade de reposicionamento, quando cabível, produzem insumos aos diversos gestores para identificação, avaliação e correção de eventuais fragilidades do processo, produto ou serviço objeto da irregularidade, ou de lacunas e inconsistências normativas, promovendo o seu aprimoramento. Este processo define as áreas de averiguação, análise e julgamento deste processo disciplinar. Tais procedimentos disciplinares, segundo o banco, além de aplicarem a solução adequada aos envolvidos, promovem a conscientização e, se possível, trazem uma oportunidade de reposicionamento. Os gestores também possuem insumos para identificar, avaliar e corrigir eventuais fragilidades do processo, produto ou serviço objeto da irregularidade, ou de lacunas e

inconsistências normativas, de forma a promover o seu aprimoramento (Banco do Brasil, 2023b).

O Banese cita em seu código de ética quais são as práticas passíveis de punição segundo o regime disciplinar vigente no banco (Banese, 2023a). Já o código de ética do Banco da Amazônia estabelece que as penas aos membros estatutários, empregados e colaboradores pelo descumprimento dos preceitos deste código são de censura ética, sendo que a Comissão de Ética fará constar a fundamentação da penalidade no respectivo Relatório de Apuração (Banco da Amazônia, 2023a).

4.1.7 Medidas anticorrupção

A adoção de medidas de combate à corrupção nas empresas estatais tornou-se mandatória tanto pela Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) quanto pela Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) (Brasil, 2023b, 2023c). Assim, todos os bancos pesquisados possuem políticas internas para reduzir as ocorrências de corrupção. Todos os bancos, seguindo legislações específicas da CVM, apresentaram documentos que regulam a prevenção contra os crimes de lavagem de dinheiro e combate ao financiamento do terrorismo.

Em sua “Política Antifraude e Anticorrupção”, o Banco da Amazônia estabelece como objetivos da adoção desta política a redução de prejuízos decorrentes de fraudes e falhas operacionais, a definição de diretrizes que colaborarão tanto para a eficiência dos processos quanto para a redução de perdas, e a integração com as diversas políticas existentes já em vigor, em especial o Programa de Integridade (Banco da Amazônia, 2023b). O Banestes possui apenas a sua política de Prevenção Contra os Crimes de Lavagem de Dinheiro e Combate ao Financiamento do Terrorismo como política que se reporta a questões anticorrupção, bem como menciona a obediência à legislação anticorrupção em vigor (Banestes, 2023a).

A página do Portal de Integridade do BRB dá bastante ênfase ao Compromisso Anticorrupção, no qual assume uma série de compromissos referentes ao cumprimento de seu sistema de integridade. Além disso, o Banco BRB é signatário do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, é filiado ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e participa do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção – PNPC. Sua Política de Integridade e Combate à Corrupção é pautada nos princípios da

integridade (aderência aos valores, princípios e normas éticas que visem o atendimento ao interesse público, à prevenção e combate à corrupção e ao fortalecimento dos padrões morais de conduta), da transparência (disponibilizar aos acionistas, colaboradores e demais stakeholders as informações que sejam de seu interesse, além daquelas cuja divulgação seja imposta por leis ou regulamentos aplicáveis) e da governança (implantar os mais altos níveis de governança, gestão de riscos e controles visando garantir a perenidade da empresa e respeitar todos os stakeholders) (BRB, 2023).

Os bancos apresentam políticas muito semelhantes devido às exigências legais existentes. O Banco da Amazônia apresenta uma página específica no site institucional sobre a política de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo e, em sua Política Antifraude e Anticorrupção, apresenta como objetivos: estabelecer diretrizes e processos rigorosos de prevenção e detecção para mitigar eventuais riscos de fraude e corrupção; estimular um ambiente de comportamento ético e de integridade aplicável à alta administração, colaboradores, fornecedores, parceiros comerciais e grupos de relacionamento e, por fim, reforçar o compromisso do Banco da Amazônia de que suas atividades e os negócios são pautados na ética, integridade, honestidade e transparência (Banco da Amazônia, 2023a).

O Banco do Brasil possui uma abordagem bastante ampla, o que fica evidente pelo título do documento: “Política Específica de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro, ao Financiamento do Terrorismo, ao Financiamento da Proliferação de Armas de Destruição em Massa e à Corrupção”, e a importância dada a este documento pode ser vista pelo prazo mais curto de revisão - no mínimo anual, ou a qualquer tempo de forma extraordinária (Banco do Brasil, 2023a). Por força de legislação, os outros bancos apresentam legislação semelhante, embora o prazo de revisão não seja igual em todos.

O Banese apresenta uma Política de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, ao Financiamento do Terrorismo e à Proliferação de Armas de Destruição em Massa (Banese, 2023c), assim como o Banrisul estabelece que os sujeitos ao seu Código de Ética têm a obrigação de agir de maneira ética e honesta, de estabelecer um ambiente permanente de controle e prevenção à lavagem de dinheiro e corrupção, bem como de conduzir suas atividades profissionais de acordo com as diretrizes não somente do Código de Ética, mas também das Políticas de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro, Financiamento ao Terrorismo e Corrupção (Banrisul, 2023c).

4.1.8 Canal de denúncias

A realização de denúncias de eventuais atos de corrupção corporativa tornou-se um fator importante na realidade de muitas empresas (Ayres, Sauerbronn & Fonseca, 2022). Para tornar possíveis tais denúncias, os bancos disponibilizam em seus sites institucionais uma opção para a realização de denúncias; é importante frisar que é no website institucional, e não na área de relações com investidores, indicando que esta parte é voltada para todo o público interessado, não apenas aos investidores.

Aqui, Banese, Banco da Amazônia, Banrisul e Banestes apresentam um canal de denúncias em seus respectivos sites institucionais que possibilitam o registro de informações sobre situações antiéticas ou ilegais que eventualmente possam ocorrer dentro da Instituição, evidenciando o direito ao sigilo e proteção contra possíveis retaliações. O Banco do Brasil também apresenta, com o diferencial de ser o único que apresentou uma janela para denúncias de violência doméstica, unidas às denúncias quanto a corrupção, fraude, lavagem de dinheiro e assédio, relacionadas às atividades do Banco do Brasil e empresas ligadas (Banco do Brasil, 2023d).

4.1.9 Apuração de denúncias

Todos os bancos apresentam um canal de denúncias, mas nem todos explicam ao público qual o fluxo da apuração da denúncia. Banco da Amazônia e Banestes são dois exemplos de bancos que não fazem menção a este fluxo. O BRB, em seu código de conduta, diz o seguinte:

As denúncias, cujo denunciante poderá ser identificado ou anônimo, serão recebidas pela Ouvidoria do Banco e encaminhadas para apuração pela Superintendência de Auditoria, em casos de indícios de irregularidades em processos e para a Corregedoria, em caso de indícios de irregularidades envolvendo colaboradores do BRB (BRB, 2023a).

O Banese, em seu código de ética, explica o que deve motivar a realização de uma denúncia e a forma com a qual deve ser feita (Banese, 2023a), conteúdo semelhante ao apresentado pelo Banrisul em seu código de conduta (Banrisul, 2023a). O código de ética do Banco do Brasil possui uma seção relacionada às denúncias, onde há um incentivo à realização de denúncias, as quais são conduzidas por instâncias autônomas e especializadas, as quais são detalhadas no documento (Banco do Brasil, 2023a).

4.1.10 Políticas e diretrizes

Aqui, todos os bancos possuem uma página específica que reúne todas as políticas, diretrizes, regimentos e demais regulamentos que existam, não havendo diferenças entre os bancos neste indicador.

4.1.11 Programa de compliance/integridade

Embora todos os bancos mencionem em seus documentos os aspectos de integridade ou *compliance* (termos usados de forma intercambiável), alguns bancos, como o Banese e o Banrisul, não possuem uma política específica dos seus respectivos programas de integridade, preferindo explorar estas questões em seus respectivos códigos de ética/conduita. O BRB apresenta um Portal de Integridade, que somado à sua Política de Integridade e Combate à Corrupção do BRB, evidencia a importância dada a este assunto pelo banco (BRB, 2023).

O Banestes possui uma “Política de Conformidade” que reúne os conceitos, diretrizes e atribuições de responsabilidades, em um documento de duas páginas (Banestes, 2023d), enquanto o Banco da Amazônia possui uma “Política de Gestão da Integridade” e uma página específica a respeito da Gestão da Integridade (Banco da Amazônia, 2023). O BRB apresenta uma Política de Controles Internos e Conformidade, que traz orientações quanto aos papéis e responsabilidades de cada um nos processos de controles internos e de conformidade da Instituição, bem como uma Política de integridade e combate à corrupção, que estabelece as diretrizes da adoção de medidas eficazes para prevenir, detectar, combater e remediar atos lesivos (desvio de conduta, fraude e corrupção), de forma a estimular um ambiente de comportamento ético e reforçar o compromisso do Banco de Brasília em pautar suas atividades na ética, integridade, honestidade e transparência (BRB, 2023).

O Banco do Brasil, em sua “Política Específica de Controles Internos e Conformidade (*Compliance*)”, apresenta um entendimento de que os controles internos e o *compliance* são termos sinônimos que tratam da obrigação de cumprir e fazer cumprir leis e regulamentos externos e internos impostos às atividades da instituição. Há uma página específica sobre Governança que reúne os códigos, os indicadores e os documentos sobre *compliance* (Banco do Brasil, 2023b).

O Banestes é o único banco que usa o termo “conformidade” no título da sua política de *compliance* (embora, ao longo do documento, ambos os termos sejam usados de forma

intercambiável). A Política de Conformidade do Banestes tem apenas duas páginas e deixa evidente a segregação entre a área de *compliance* e a de controles internos, sendo esta regulada pela Política de Controles Internos do Banestes S.A., a qual apresenta diretrizes mais práticas e aplicadas (Banestes, 2023).

4.1.12 Combate ao assédio

Sobre este delicado assunto, o Banco da Amazônia não menciona em nenhum documento a respeito do combate ao assédio. Outros bancos citam essa questão somente no seu código de ética e, em uma única ocasião no texto do documento, como é o caso do BRB (neste caso, no código de conduta) e do Banrisul, o qual aponta como ação a ser tomada em seu código de ética e de conduta: “Repudiar condutas que possam caracterizar assédio de qualquer natureza, intimidação, falta de respeito e consideração ou qualquer outro tipo de agressão” (Banrisul, 2023).

Em seu código de ética, o Banco do Brasil coloca o combate ao assédio no mesmo patamar do combate à discriminação e com o incentivo à diversidade, equidade e inclusão, sendo a diversidade um dos compromissos de Longo Prazo em Sustentabilidade, que direciona as ações do Banco, em alinhamento às demandas da sociedade e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Banco do Brasil, 2023b). Já o Banese estabelece como princípio ético o repúdio a “qualquer tipo de assédio moral e/ou sexual, abuso, intimidação, falta de respeito e consideração ou qualquer outro tipo de agressão no ambiente de trabalho”, além de considerar uma prática inaceitável o uso do cargo para realizar assédio de qualquer natureza (Banese, 2023a).

Ao tratar do relacionamento com a comunidade interna em sua Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PR SAC), o Banestes menciona como um dos objetivos a serem alcançados:

Promover boas condições de trabalho, de saúde e de segurança no ambiente laboral para todos os empregados, estagiários e terceiros, livre de qualquer forma de ato de assédio, de discriminação ou de preconceito com base em atributos pessoais, tais como etnia, raça, cor, condição socioeconômica, situação familiar, nacionalidade, idade, sexo, orientação sexual, identidade de gênero, religião, crença, deficiência, condição genética ou de saúde e posicionamento ideológico ou político, e práticas relacionadas ao trabalho em condições análogas à escravidão, exploração irregular,

ilegal ou criminoso do trabalho infantil e ao tráfico de pessoas, à exploração sexual ou ao proveito criminoso da prostituição (Banestes, 2023a).

4.1.13 Combate à discriminação

O BRB possui uma Política de Diversidade e Inclusão, na qual o banco almeja promover um ambiente propício para todas as pessoas e suas características individuais, fortalecendo a inclusão e vivenciando um ambiente livre de preconceitos, firmando os seguintes compromissos: engajar lideranças, realizar avaliações contínuas para melhorias dos sistemas e instalações, acolher pessoas que venham a sofrer qualquer tipo de discriminação ou violência, e tornar acessíveis e amplamente divulgados o conhecimento sobre os principais aspectos da pauta (BRB, 2023a).

O Banco do Brasil, como informado na seção anterior, possui uma política de combate à discriminação (Banco do Brasil, 2023b). Já o código de ética do Banco da Amazônia preconiza um dos deveres para os funcionários do banco é valorizar e respeitar o ser humano em sua individualidade e privacidade, refletindo o repúdio a toda prática discriminatória, sem adotar práticas que, explicitamente ou implicitamente, ensejem qualquer forma de discriminação em razão da origem, cultura, etnia, gênero, idade, religião, convicção filosófica ou política, orientação sexual, estado civil, condição familiar, física ou psíquica ou grau de escolaridade (Banco da Amazônia, 2023a).

A Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) do Banestes menciona a importância de promover boas condições de trabalho, saúde e segurança no ambiente laboral para todos os empregados, estagiários e terceiros, livres de qualquer forma de assédio, discriminação ou preconceito com base em atributos pessoais (etnia, raça, cor, condição socioeconômica, situação familiar, nacionalidade, idade, sexo, orientação sexual, identidade de gênero, religião, crença, deficiência, condição genética ou de saúde e posicionamento ideológico ou político) e práticas relacionadas ao trabalho em condições análogas à escravidão, exploração irregular, ilegal ou criminoso do trabalho infantil, tráfico de pessoas, exploração sexual ou proveito criminoso da prostituição (Banestes, 2023a).

O Banese estabelece como princípio em seu código de ética garantir as mesmas oportunidades de acesso ao trabalho e promoção profissional, assegurando a ausência de situações de discriminação em virtude de sexo ou orientação sexual, religião, estado civil, classe social, cor, idade, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação (Banese, 2023a),

enquanto o Banrisul, em seu Código de Ética e de Conduta, preconiza o respeito à diversidade através do repúdio a atitudes guiadas por preconceitos relacionados à classe social, raça, religião, sexo, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação (Banrisul, 2023a).

4.1.14 Proteção dos ativos e confidencialidade

Aqui, as empresas apresentam políticas sujeitas à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), ao Marco Civil da Internet e a outras legislações específicas. Alguns bancos apenas possuem uma página em seu website institucional sobre a política de privacidade, mas sem nenhuma política a respeito. Neste caso, se enquadram o BRB e o Banestes. O Banese apresenta uma Política de Segurança da Informação e Cibernética (Banese, 2023a). O Banco da Amazônia possui uma Política de Privacidade e Tratamento de Dados, que busca tratar da privacidade e da proteção das informações recebidas de seus clientes, inclusive dados pessoais, aliado a uma Política de Segurança da Informação e Comunicações e de Segurança Cibernética, mais voltada à segurança de seus sistemas computacionais (Banco da Amazônia, 2023a).

O Banco do Brasil possui uma página especial (e não apenas um documento) sobre sua política de privacidade, aplicando-a amplamente a clientes, não clientes, acionistas, procuradores, tutores, curadores, fornecedores contratados, representantes, empregados de empresas parceiras ou qualquer pessoa que se relaciona com ele (Banco do Brasil, 2023b). O Banrisul, em seu Código de Ética e de Conduta, estabelece o compromisso dos que seguem o código de não fornecer nem divulgar informações de clientes, empregados, fornecedores e parceiros de negócios, o que inclui informações relativas a tecnologia, estratégia comercial, documentos, dados e operações do Banrisul, os quais somente poderão ser utilizados para fins de realização de negócios e atividades do Banco (Banrisul, 2023a).

O Banrisul também apresenta em sua Política de Segurança da Informação e Cibernética as diretrizes fundamentais a serem adotadas para proteger os dados e informações do Banrisul e de seus clientes, bem como os sistemas e ativos que os mantêm. Ela orienta a empresa a prevenir, identificar, avaliar, monitorar, combater e tratar ou mitigar os principais fatores geradores de risco cibernético e de segurança da informação. O banco também incluiu nas Diretrizes para Proteção de Dados Pessoais o compromisso institucional com os direitos fundamentais à privacidade e à proteção de dados pessoais (Banrisul, 2023a).

4.1.15 Comitê de Ética

Em seu Código de Conduta Ética, o Banco da Amazônia designa a “comissão de ética” como ente responsável por apurar denúncias de desvios de conduta dos empregados e colaboradores. Nota-se que neste código, diversos assuntos referenciados em outras políticas são citados, como segurança da informação, imagem do banco e outros (Banco da Amazônia, 2023a). O Banestes estabelece o “Conselho de Conduta Ética” como instância para verificar as ocorrências de descumprimento ao Código de Conduta Ética, estabelecendo critérios de formação e reunião do comitê (Banestes, 2023a).

O BRB, além de informar em seu código de conduta sobre a existência de uma comissão de ética, possui um regimento interno desta comissão, detalhando aspectos da sua composição, competências e funcionamento (BRB, 2023a). O Banese, em seu código de ética, estabelece que o Comitê de Gestão de Pessoas (COGEP) é a instância do banco autorizada a emitir parecer, conforme previsto no manual de Procedimento Administrativo Disciplinar, recomendando a aplicabilidade de uma das sanções administrativas previstas na Política de Gestão de Pessoas, em caso de inobservância ao conteúdo do Código de Conduta Ética (Banese, 2023a).

O Banco do Brasil informa em seu site de RI, na seção “Ética”, que há um comitê de ética ativo em cada unidade federativa, atuando para disseminar os preceitos éticos adotados pelo Banco nas dependências jurisdicionadas do Estado, decidir sobre a aplicação de medidas de orientação e sanções, e propor melhorias nos processos empresariais envolvendo preceitos éticos corporativos. Além do Comitê Estadual (composto por três membros, tendo dentre eles um representante eleito pelos funcionários com prerrogativas de estabilidade provisória e inamovibilidade, com mandato de três anos), há também um comitê executivo composto por membros da Diretoria Executiva, com prerrogativas de deliberar sobre conflitos e dilemas éticos de caráter institucional, elaborar recomendações de conduta às Unidades Organizacionais, propor melhorias nos processos empresariais envolvendo preceitos éticos corporativos, entre outras atribuições (Banco do Brasil, 2023b).

Por fim, o Banrisul estabelece, em seu Código de Ética e de Conduta, que a Comissão de Ética, vinculada ao Presidente do banco e dotada de independência e autonomia funcionais, é o órgão responsável pela implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do Código de Ética e de Conduta, para assegurar sua eficácia e efetividade, analisar e julgar as

questões a ela submetidas, de forma a recomendar correção de conduta ou trazer sanções disciplinares (Banrisul, 2023a).

4.1.16 Cumprimento das leis

Neste aspecto, o Banco do Brasil e o Banco da Amazônia destoam dos outros bancos ao apresentarem uma página específica para o seu programa de conformidade ou *compliance*. O Banco do Brasil entende que conformidade e *compliance* são sinônimos, referindo-se à obrigação de cumprir e fazer cumprir leis e regulamentos (sejam externos ou internos) impostos às atividades da instituição. Em sua página sobre Governança e *Compliance*, o Banco do Brasil reúne toda informação e documentação referente à sua governança corporativa, o que inclui o seu Programa de *Compliance* (Banco do Brasil, 2023d).

Da mesma forma, o Banco da Amazônia possui uma página de seu programa de integridade, cujo objetivo declarado é combater a corrupção no Banco da Amazônia, através da prevenção e detecção de atos de corrupção, com posterior punição quando necessário. Este programa está alinhado à missão, visão e valores do banco, indicando os procedimentos que devem ser adotados no relacionamento com os públicos interno e externo (Banco da Amazônia, 2023b).

4.1.17 Diversidade

O BRB possui a já mencionada Política de Diversidade e Inclusão, que, em duas páginas, procura apresentar o que o banco almeja realizar quanto à gestão da diversidade no âmbito do Conglomerado BRB (BRB, 2023d). Dos seis bancos, é o único que apresenta uma política específica para o assunto da diversidade. Já os outros bancos abordam a questão ou em seus códigos de ética ou em outras políticas.

No caso do Banco da Amazônia, além de mencionar a diversidade como um de seus valores no código de ética e definir como uma das condutas dos funcionários "respeitar a diversidade das pessoas que formam o ambiente de trabalho e que mantêm relacionamento com o Banco" (Banco da Amazônia, 2023a), em sua Política Geral de Contratações, ao mencionar os itens sob os quais o banco pauta a sua atuação, o item "c" diz o seguinte:

Promover a cultura inclusiva, de respeito à diversidade e equidade nas relações de trabalho, através da valorização e respeito ao ser humano em sua individualidade e privacidade, oferecendo acessibilidade e oportunidades iguais a todos, inclusive empregados, e coibindo práticas que, explícita ou implicitamente, ensejem qualquer forma

de discriminação em razão da origem, cultura, raça, etnia, gênero, idade, religião, convicção filosófica ou política, orientação sexual, estado civil, grau de escolaridade e condição familiar, física ou psíquica (Banco da Amazônia, 2023b).

O Banco do Brasil traz a seguinte informação em seu código de ética: "Devemos pautar nossas relações pelo respeito às diferenças, sendo elas físicas, raciais, culturais, religiosas, de orientação sexual, sociais, linguísticas, regionais, etárias, de ideias, de origem, de capacidade, de aparência, de classe, de estado civil ou de identidade de gênero" (Banco do Brasil, 2023c). O Banrisul também menciona em seu código de ética o respeito à diversidade, que inclui o repúdio a atitudes guiadas por preconceitos de "classe social, raça, religião, sexo, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação" (Banrisul, 2023a), enquanto o Banese menciona aspectos como "respeitar a diversidade e a individualidade de cada um" e "respeito pelas pessoas e pela diversidade sociocultural" (Banese, 2023a).

Já o Banestes menciona o assunto em sua Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC), ao tratar do relacionamento com a comunidade, nos seguintes termos:

Promover boas condições de trabalho, de saúde e de segurança no ambiente laboral para todos os empregados, estagiários e terceiros, livre de qualquer forma de ato de assédio, de discriminação ou de preconceito com base em atributos pessoais, tais como etnia, raça, cor, condição socioeconômica, situação familiar, nacionalidade, idade, sexo, orientação sexual, identidade de gênero, religião, crença, deficiência, condição genética ou de saúde e posicionamento ideológico ou político, e práticas relacionadas ao trabalho em condições análogas à escravidão, exploração irregular, ilegal ou criminosa do trabalho infantil e ao tráfico de pessoas, à exploração sexual ou ao proveito criminoso da prostituição (Banestes, 2023c).

4.1.18 Divulgação de informações

Neste item, os bancos se assemelham completamente, pois todos apresentam uma política que trata da divulgação de informações contábeis, relacionadas aos atos e fatos relevantes, baseando-se principalmente nos regulamentos da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Todos os bancos apresentam uma política específica sobre a Divulgação de Atos e Fatos Relevantes, com nomenclaturas distintas, buscando disciplinar o uso e a propagação de informações que possam ser classificadas como Fato Relevante, quanto ao seu uso, divulgação e, se for o caso, manutenção do sigilo.

4.1.19 Informações privilegiadas

Sendo um assunto sensível para a governança corporativa, o uso de informações privilegiadas por parte de seus colaboradores é regulamentado por todos os bancos em seus respectivos códigos de ética, sem grandes diferenças entre os bancos aqui pesquisados, que mencionam em seus códigos de ética/conduita o cuidado com o uso de informações privilegiadas, reprimindo o uso destas para proveito pessoal.

4.1.20 Presentes e brindes

O aceite por parte dos empregados de presentes e brindes ofertados por fornecedores e outras pessoas traz riscos à integridade e à capacidade de julgamento correto por parte dos seus funcionários, e os bancos estão cientes disso. O Banrisul e o Banese mencionam esta questão em seus códigos de ética, porém de maneira superficial, como está escrito no código de ética do Banese: "Aceitar ou oferecer favores ou presentes de caráter pessoal, que resultem de relacionamento com o Banco e que possam influenciar decisões, facilitar negócios ou beneficiar terceiros" (Banese, 2023a).

Os outros bancos apresentam, em seus códigos de ética, descrições mais detalhadas da questão. O Banco do Brasil apresenta um capítulo específico em seu código de ética sobre o recebimento de presentes e brindes (Banco do Brasil, 2023a), e essa questão está exemplificada no código de conduta do BRB, que estabelece as seguintes regras às quais os colaboradores estão vedados:

(...) aceitar favores, comissões, gratificações, vantagens financeiras ou materiais, doações, brindes ou presentes de qualquer natureza, para si ou para outras pessoas, oferecidos de forma direta ou indireta, resultantes ou não de relacionamentos com o BRB e que influenciam em decisões, facilitação de negócios, beneficiamento de terceiros, ou causar prejuízo de imagem à Empresa (BRB, 2024a).

4.1.21 Gestão de pessoas

Neste indicador, nenhum banco apresentou uma política específica para a gestão de pessoas, embora aspectos como treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança no trabalho e comunicação social sejam abordados nas políticas dos bancos. O Banco do Brasil, embora apresente um documento intitulado "Política de Gestão de Pessoas, Segurança e Saúde no Trabalho", na realidade o conteúdo deste documento, de apenas duas páginas, apresenta

apenas diretrizes quanto às ações de saúde e segurança no trabalho, não trazendo nada de específico sobre a gestão de pessoas adotadas na corporação (Banco do Brasil, 2023b).

4.1.22 Reputação e imagem

Nesta categoria, fica evidente uma diferença de abordagem entre os bancos, pois há casos como o Banco do Brasil, Banestes e BRB, os quais não possuem uma política específica referente à comunicação com o público externo e não tratam deste assunto em seus códigos de ética. Já o Banrisul, em seu Código de Ética e Conduta, ao mencionar o respeito à imagem e excelência na prestação dos serviços, cita como um dos objetivos a serem alcançados: “zelar pelos valores e pela imagem da instituição e atuar em defesa dos interesses da empresa, de seus investidores e clientes” (Banrisul, 2023a).

Já o Banco da Amazônia apresenta uma Política de Comunicação, com o objetivo de promover a comunicação integrada e participativa entre o Banco e seus públicos de interesse. Complementar a este documento, o Banco da Amazônia também possui uma “Política de Porta-Vozes”, direcionada aos empregados que representarão os interesses do banco perante os veículos de comunicação. Embora este último documento designe a atividade de porta-voz a uma pessoa específica, responsável por representar a empresa, ao mesmo tempo afirma que cada empregado é um porta-voz do banco (Banco da Amazônia, 2023b). É possível pensar que o fato da empresa apresentar dois documentos semelhantes sobre um mesmo assunto indica uma atenção a este assunto, mesmo que tais documentos sejam redundantes. Por fim, o Banese apresenta uma Política de Porta-Vozes (Banese, 2023b).

4.1.23 Riscos corporativos

Em seu website institucional, o Banco da Amazônia apresenta uma página que trata dos riscos operacionais, definindo o que é risco, como se faz o gerenciamento destes riscos e a área da empresa responsável por essa atividade, enfatizando sua independência operacional. Também há a publicação de um relatório trimestral de gerenciamento de riscos, conforme legislações específicas do BACEN a respeito (Banco da Amazônia, 2023b).

No entanto, embora o site afirme expressamente que “no Banco da Amazônia nós adotamos uma Política Corporativa de Gestão de Risco Operacional, aprovada pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração”, na prática tal documento não existe, não sendo encontrado na seção “estatutos, políticas e regimentos” ou em qualquer outro local do site da

companhia. É possível que isso se deva a uma forma de cerimonialismo (Meyer & Rowan, 1977) em que itens relacionados à gestão de riscos foram adotados por pressões externas apenas, sem qualquer ação efetiva por parte da organização.

O BRB, em sua página do Portal de Integridade, traz um entendimento de que o favorecimento da ocorrência de fraudes e atos de corrupção no contexto da gestão de riscos para a integridade não deve ser entendido apenas como infração de lei ou normas, mas como quebras de integridade, o que engloba atos como recebimento ou oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, uso indevido e vazamento de informação sigilosa e práticas antiéticas (BRB, 2023a).

No BRB, a gestão de riscos para a integridade compreende procedimentos que permitem mapear os processos organizacionais mais expostos às fragilidades atreladas às quebras de integridade, como o Due Diligence de fornecedores, além de uma Política de Gerenciamento Integrado de Riscos e de Capital, documento com 12 páginas que busca estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades para o gerenciamento contínuo, integrado e unificado de riscos e de capital de todo o Conglomerado BRB (BRB, 2023a).

O Banco do Brasil possui uma “Política Específica de Gerenciamento de Riscos e de Capital”, revisada anualmente (Banco do Brasil, 2023b). Já o Banestes, em sua Política de Gerenciamento de Riscos, estabelece de forma detalhada as estratégias, diretrizes, procedimentos e limites operacionais destinados a manter as exposições a risco em níveis considerados aceitáveis e para a manutenção de capital compatível com os riscos incorridos pela Instituição e ainda subsidiar a alta administração na tomada de decisões (Banestes, 2024a).

O Banese apresenta uma Política de Gerenciamento de Riscos Operacionais, baseada nos preceitos da Resolução CMN nº 4.557/17 e nos princípios do Acordo de Basileia, é um conjunto de diretrizes globais estabelecido pela administração do Banco que delinea o modelo adotado para proporcionar, além do cumprimento da legislação vigente, a adoção de práticas de identificação de riscos e controles mitigadores capazes de manter todos os processos, produtos e serviços oferecidos pelo Banese seguros e competitivos, minimizando perdas relativas aos riscos operacionais (Banese, 2024b).

4.1.24 Saúde e segurança

O Banco do Brasil apresenta uma “Política Específica de Gestão de Pessoas, Segurança e Saúde no Trabalho” que não ultrapassa duas páginas e basicamente traz alguns enunciados a respeito das políticas de Proteção ao Denunciante e Não Retaliação (as quais são abordadas em outro documento do banco) e sobre Saúde e Segurança do Trabalho, limitando-se a indicar que o banco obedece à legislação vigente (Banco do Brasil, 2024b).

Outros bancos mencionaram o assunto de saúde e segurança, sem muita ênfase. O Banestes cita em uma única ocasião na PRSAC, e nenhuma no código de ética. Já o Banese cita o assunto em três ocasiões na Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática. Por fim, o Banco da Amazônia faz as seguintes menções no código de ética: “Cumprir as normas de segurança e saúde do trabalho” e “Promover boas condições de trabalho, de saúde e de segurança no ambiente laboral para todos os empregados, estagiários e terceiros” (Banco da Amazônia, 2024b)..

4.1.25 Meio ambiente

O Banco da Amazônia, assim como as outras corporações aqui apresentadas, possui um foco especial na questão ambiental. Eles possuem em seu site um documento intitulado “Política de responsabilidade social, ambiental e climática”, publicado pela primeira vez em 2022, mencionando não apenas a promoção do desenvolvimento sustentável da Amazônia, mas aspectos que vão da questão ambiental até o combate à exploração do trabalho infantil e análogo à escravidão e à exploração sexual de menores (Banco da Amazônia, 2024b).

O BRB também possui uma Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática, um documento de apenas 3 páginas que cita a agenda ESG de forma mais contida, contendo generalidades sobre a atuação do banco como agente de orientação e inclusão financeira, e fazendo referência aos aspectos de responsabilidade social, ambiental e climática, assegurando a perenidade dos negócios, com a preocupação de integrar questões sociais, ambientais e climáticas aos seus negócios e processos (BRB, 2024a).

O Banco do Brasil possui uma página completa sobre sustentabilidade, que evidencia o compromisso assumido pelo banco em atender aos requisitos da Agenda 2030 da ONU, evidenciando os investimentos realizados pelo banco nesta área, além da elaboração de uma Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC), revisada no mínimo a cada três anos, ou extraordinariamente a qualquer momento quando da ocorrência de eventos

relevantes. O Banco também vincula estas questões ao combate ao trabalho infantil e escravo (Banco do Brasil, 2024c).

O Banestes possui uma página específica para tratar dos assuntos referentes a ESG. Nesta página, o banco reúne a Carta Anual de Governança Corporativa, o Relatório de Sustentabilidade, o Relatório de Riscos e Oportunidades Sociais, Ambientais e Climáticas (GRSAC), a Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) e o Plano de Ações ESG do banco. Em todos estes documentos, a instituição evidencia seu trabalho na transição para uma economia de baixo carbono, na qual a emissão de gases é reduzida ou compensada e os mecanismos naturais de captura desses gases são preservados, e na redução dos impactos ocasionados por intempéries frequentes e severas ou por alterações ambientais de longo prazo, que possam ser associadas a mudanças nos padrões climáticos (Banestes, 2024d).

Banese e Banrisul também possuem sua Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática, na qual são estabelecidas as diretrizes que norteiam as ações de responsabilidade social, ambiental e climática. Em comum, todos os bancos pesquisados fazem referência aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), bem como mencionam os critérios ESG (alguns utilizam a abreviação ASG).

4.1.26 Partes interessadas

O Banco da Amazônia apresenta dois documentos complementares sobre as partes interessadas. O primeiro é a Política de Transações com Partes Relacionadas, onde o termo “Partes Relacionadas” é definido da seguinte forma:

(...) são pessoas físicas e/ou jurídicas, com as quais o Banco tenha possibilidade de contratar em condições que não sejam as de independência que caracterizam as transações com terceiros alheios à Instituição. Os termos "contrato" e "transações" referem-se, neste contexto, a operações como: comprar, vender, emprestar, tomar emprestado, remunerar, prestar ou receber serviços, condições de operações, dar ou receber em consignação, integralizar capital, exercer opções, distribuir lucros, etc. (Banco da Amazônia, 2024a).

Outra política que o Banco da Amazônia possui, a “Política de Remuneração aos Acionistas”, reafirma a visão que o banco possui de que partes interessadas, para eles, são apenas aqueles com os quais existem alguma relação financeira-contratual (Banco da Amazônia, 2024a). Vê-se que o Banco da Amazônia entende “Partes Relacionadas” de uma forma mais estrita, não

considerando o papel de outros indivíduos e entidades com os quais não possuem relações financeiras. É sabido que tal conceito está amparado nas legislações e normativos citados no documento (basicamente composto de instruções da CVM e do Conselho Monetário Nacional); no entanto, tal conceito está distante daquilo que a literatura entende como parte interessada (stakeholder), o que fica evidenciado em sua própria Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (Banco da Amazônia, 2024a).

O Banese também possui uma política específica para as partes interessadas, chamada “Política de Transações entre Partes Relacionadas e Relacionamento com Clientes e Usuários”, buscando assegurar igualdade e transparência no processo de transações com partes relacionadas, garantindo aos seus acionistas, investidores e ao mercado em geral que todas as decisões sejam tomadas preservando os interesses da instituição, conforme as melhores práticas de Governança Corporativa. Também em sua Política de Relacionamento com Clientes e Usuários do Banese, o banco estabelece que o relacionamento com clientes e usuários do Banese e do Conglomerado deve ser pautado nos princípios da ética, responsabilidade, transparência e diligência (Banese, 2024b).

O BRB possui uma Política para Transações com Partes Relacionadas que se aplica à relação com fornecedores, prestadores de serviço e terceirizados (pessoas físicas e jurídicas), de forma a ter sua atuação pautada nos respectivos contratos, com ênfase nos padrões de conduta aceitos, na postura ética e na responsabilização por desvios. O BRB também apresenta um Código de Conduta de Fornecedores BRB, que estabelece os princípios norteadores da relação do BRB com seus fornecedores, visando a construção de uma sociedade que concilie eficiência econômica, equidade social e preservação ambiental (BRB, 2024a).

O Banrisul apenas trata do assunto em seu código de ética e conduta, afirmando que, nas relações que o banco mantém com os diversos públicos, a conduta esperada dos Sujeitos ao Código deve corresponder aos preceitos deste Código, a fim de que se possam construir relações duradouras (Banrisul, 2024a). Já o Banco do Brasil possui uma “Política Específica de Transações com Partes Relacionadas”, onde se enfatiza a primazia dos interesses do banco nas questões que envolvem conflitos de interesse, de forma a evitar que o interesse da companhia seja prejudicado. De forma complementar, o banco também possui uma Política Específica de Relacionamento com Clientes e Usuários de Produtos e Serviços e uma Política Específica de Relacionamento do Banco com Fornecedores (Banco do Brasil, 2024d).

Na sua Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC), o Banestes define os princípios e diretrizes de relacionamento com partes interessadas, que abrange a comunidade interna, os clientes e usuários dos produtos e serviços, os fornecedores e prestadores de serviços terceirizados relevantes, os investidores em títulos ou valores mobiliários emitidos pela instituição e as demais pessoas impactadas pelos produtos, serviços, atividades e processos. Tal conteúdo já se encontra no código de conduta ética da companhia. Há também uma Política de Transações com Partes Relacionadas do Banestes S.A., que possui o objetivo de definir regras a serem observadas quando da ocorrência de Transações entre Partes Relacionadas, de forma a atender aos requisitos de competitividade, conformidade, comutatividade, transparência e equidade (Banestes, 2024)

4.1.27 Outras políticas

O Banco da Amazônia possui uma Política Geral de Contratações, diretamente ligada ao fato de a Lei das Estatais regulamentar a política de contratações. Por esta razão, após a publicação da Lei das Estatais, o Banco da Amazônia elaborou e publicou um Regulamento Interno de Licitações e Contratos e uma Norma Interna de Procedimentos sobre Compras e Contratações de Bens e Serviços. Neste aspecto, o Banco da Amazônia se distingue dos outros bancos pesquisados.

O Banco da Amazônia também criou um documento chamado “Política de Indicação e Sucessão de Administradores”, que busca, segundo consta no documento, “estabelecer conceitos, diretrizes, competências e responsabilidades que fundamentam, regulam e orientam a indicação e sucessão de cargos da Alta Administração do Banco da Amazônia”. Embora seja uma forma de evitar que pessoas com pouca expertise ocupem os cargos de direção da companhia, na prática o acionista controlador (o governo federal) pode colocar quem ele desejar, obedecendo somente à legislação pertinente.

Um documento específico criado por todos os bancos é uma política que estabelece os princípios e diretrizes norteadores da prevenção à lavagem de dinheiro, ao financiamento do terrorismo e à proliferação de armas de destruição em massa (conhecidos pela sigla PLD/FTP), além de definir papéis e responsabilidades para o cumprimento da legislação aplicável e a promoção da cultura organizacional sobre o tema. Tal documento busca estabelecer princípios, diretrizes e orientações estratégicas aplicáveis às rotinas e aos

procedimentos de monitoramento e de controles internos para o gerenciamento de riscos relacionados à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo.

O BRB possui uma Política de Governança Corporativa, que expressa os princípios e práticas de Governança Corporativa, visando fortalecer e criar as melhores condições para o desenvolvimento contínuo e a perenidade da Instituição, de modo a proteger os interesses dos acionistas, stakeholders e do mercado.

O Banco do Brasil apresenta uma Política Específica de Remuneração de Administradores, uma Política Específica de Subscrição e Negociação de Valores Mobiliários, uma Política Específica de Divulgação de Ato ou Fato Relevante, uma Política de Negociação de Valores Mobiliários de emissão do Banco do Brasil S.A., uma Política de Participações Societárias e uma Política de Remuneração aos Acionistas; em comum, todas estas políticas estão mais voltadas para os aspectos financeiros do negócio.

O Banestes apresenta diversas políticas específicas, como a Política de divulgação de ato e fato relevante e de negociação de valores mobiliários de emissão do Banestes S.A., a Política de Remuneração da Administração, a Política de Dividendos, a Política de Indicação e de Sucessão (que visa regulamentar os requisitos mínimos, claros e objetivos para a indicação de membros para compor o Conselho de Administração, as Diretorias, o Conselho Fiscal e outros cargos do banco) e a Política de Patrocínios e Doações .

4.1.28 Análise geral das políticas de integridade

Em uma análise geral das políticas dos bancos, com base na pontuação apresentada no Quadro 3, podemos verificar em primeiro lugar que o Banco do Brasil está à frente dos seus congêneres em relação ao alcance de suas políticas de integridade e código de ética, mais completas e abrangentes. Em seguida, o Banco da Amazônia e o BRB apresentaram um nível semelhante e, por fim, três dos bancos cujo controlador é um governo estadual (Banese, Banestes e Banrisul) apresentaram um desempenho abaixo dos demais.

Para analisar tais resultados, é necessário mencionar que a adoção das políticas de *compliance* é uma das formas de se lograr legitimidade perante a sociedade. Deephouse e Suchman (2008) explicam que há quatro fontes de legitimidade: Estado, sociedade, mídia e os relacionamentos interorganizacionais. Neste caso, a adoção busca inicialmente atender aos requisitos legais, mas também possuem um uso para alcançar legitimidade perante a sociedade, e a adoção de

mais medidas de integridade sinalizam que a organização adotou tais ações como estratégias de gerenciamento de impressões, de forma a produzir um retrato positivo de si para seus vários públicos.

Sendo os meios de comunicação utilizados para alcançar diferentes públicos, ficou evidente que os bancos buscaram também fortalecer sua legitimidade organizacional por meio da mídia, que é um dos principais indicadores de legitimidade organizacional, pelo seu poder de refletir e influenciar a opinião do público em geral. Assim, a mídia desempenha um papel tanto de indicador de legitimidade quanto da própria fonte de legitimidade na sociedade (Deephouse & Suchman, 2008). Wood Jr. (2001) também aponta que as estratégias de comunicação são utilizadas pelos atores como uma ferramenta que visa moldar a percepção e as interpretações da audiência.

De forma geral, os seis bancos pesquisados atendem, em graus distintos, à legislação analisada nesta pesquisa, seja com códigos mais extensos que tenham sido escritos como guias de conduta com orientações mais específicas (como o código de ética do Banco do Brasil), seja com códigos escritos de forma vaga e resumida, apenas para atender às exigências feitas tanto pela Lei Anticorrupção quanto pela Lei das Estatais.

No entanto, é preciso entender que as organizações incorporam este conteúdo nos Códigos de Ética com o objetivo de ganhar legitimidade, independente se estes são efetivamente realizados pelas empresas e se realmente influenciam a conduta ética dos seus stakeholders. Tais regras institucionalizadas funcionam como mitos e cerimônias que as organizações adotam para serem reconhecidas como legítimas pela sociedade, fazendo-as obterem os recursos necessários à sua estabilidade e sobrevivência no ambiente organizacional em que estão inseridas (Meyer & Rowan, 1977).

Segundo Deephouse e Suchman (2008), entidades governamentais exercem um papel importante em um campo organizacional, pois elas definem quais são as normas, sejam contábeis, fiscais ou técnicas, responsáveis por orientar o funcionamento e a estrutura das organizações que compõem este campo. O Código de Ética é desenhado de forma a atender as obrigações regulatórias das novas legislações, evidenciando um tipo de isomorfismo coercitivo. Categorias como Conflito de Interesses, Responsabilização, Combate ao Assédio, Proteção de Ativos, Conduta Ética, Confidencialidade, Cumprimento das Leis, Combate à

Discriminação, Divulgação de Informações, Presentes e Brindes e Partes Interessadas podem ser entendidas como reflexo do isomorfismo coercitivo.

4.2 Análise Formulários de Referência

Nesta seção, os princípios de Gerenciamento de Impressões serão utilizados na análise dos Formulários de Referência dos bancos, que considerará os documentos no ano-base de 2023. Ao longo da análise, serão identificadas as táticas de gerenciamento de impressão, identificadas anteriormente no Quadro 1, conforme apresentadas por Mendonça (2003).

4.2.1 Banco da Amazônia

No documento disponibilizado, nota-se que o layout é confuso, em especial quanto às margens, parágrafos e fontes do documento, visto que não há uma uniformidade ao longo do texto, conforme pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 – Excertos do Formulário de Referência 2023 do Banco da Amazônia

1.1 Histórico do emissor

O Banco da Amazônia S/A, instituição financeira pública federal, constituída sob a forma de sociedade de economia mista, fundada no dia 9 de julho de 1942, tem como atribuições (objetivos sociais) previstas no artigo 2º de seu Estatuto Social: executar a política do Governo Federal na Região Amazônica relativa ao crédito para o desenvolvimento econômico social; prestar serviços e realizar todas as operações inerentes à atividade bancária; e exercer as funções de agente financeiro dos órgãos regionais federais de desenvolvimento. É o principal agente financeiro do Governo Federal na Região para promover e executar políticas creditícias e financeiras na Região Norte e na Amazônia Legal, especialmente as voltadas para o desenvolvimento econômico e social, exercendo papel relevante na concessão de crédito de fomento, que respondeu, em 2022, por mais de 60% dos créditos dessa modalidade na Região Norte, e por mais de 45% na Amazônia Legal. É responsável pelas aplicações das políticas públicas, planos e programas governamentais do Governo Federal no desenvolvimento da Região Amazônica e

5.2 Descrição dos controles internos

O Banco da Amazônia possui um Sistema de Controles Internos (SCT) alicerçado no Modelo das três Linhas e alinhado às melhores práticas de mercado, com estrutura de governança sólida, o que contribui para assegurar a atuação de todas as áreas do banco no aprimoramento dos controles e mitigação de riscos, de acordo com as respectivas competências e responsabilidades.

Em 2022, houve a atualização dos normativos internos relacionados a Gestão de Compliance (NP 205), Monitoramento de Recomendações (NP 212), Política Antifraude e Anticorrupção e da Política de Controles Internos (POL 301).

Na norma de Gestão de Compliance ficou evidenciada a reformulação na forma de atuação de Controles Internos adequando-se às práticas de mercado, com a intensificação na supervisão de controles de 2ª linha. As medidas implementadas modificaram não apenas a forma de tratamento dos processos como também os responsáveis por sua execução. Dentre as principais alterações/inclusões efetuadas na revisão estão: descrição dos trabalhos de compliance operacional a serem efetuados no âmbito da Matriz, Centrais e Agências; Execução de testes de compliance regulatório; metodologias a serem utilizadas nos testes; inclusão de índices de conformidade; criação

Fonte: (Banco da Amazônia, 2024c).

O Banco da Amazônia foi criado para atender às necessidades de crédito da região amazônica do Brasil; no Formulário de Referência, as menções às questões referentes ao atendimento ao público da região são constantes, como nas frases a seguir, que evocam as táticas de “atribuições públicas” e “autodescrição”, de forma a trazer uma imagem positiva quanto às atividades exercidas pelo banco (Mendonça, 2003):

O Banco da Amazônia tem como compromisso indutor, a expansão da ação creditícia e soluções financeiras, priorizando os negócios em bases sustentáveis que gerem oportunidades de trabalho e renda à população local e ao crescimento da economia regional e nacional (p. 1).

Importante destacar as seguintes realizações: o maior volume de liberação verificado no crédito de fomento, elevação no crédito comercial, com a oferta ativa aos clientes de FNO e Pronampe e crescimento na captação, especialmente em depósito de reinvestimento, assim como incremento nas tarifas e na recuperação de crédito. Esses avanços levaram à consolidação de um excelente lucro, relevante para a sustentabilidade do nosso índice de Basileia. Ressalta-se ainda, que foi enfatizado o fomento de micronegócios na região e atendidos diversos segmentos da sociedade

1.10 Informações de sociedade de economia mista

O Banco da Amazônia administra o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO), que foi criado pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei n.º 7.827/1989. O FNO tem seus recursos oriundos de 0,6% do produto da arrecadação do imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza e do imposto sobre produtos industrializados para serem aplicados no financiamento das atividades econômicas desenvolvidas em bases sustentáveis na Região Norte.

A área de atuação do FNO abrange os sete estados que integram a Região Norte (Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins), totalizando uma área territorial de 3.853.327,3 Km²

A ação creditícia do FNO está alinhada às diretrizes definidas no Art. 3º da Lei n.º 7.827, de 27.09.1989; aos objetivos da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR); às orientações e estratégias da política macroeconômica do Governo Federal; e às prioridades estabelecidas pelo Conselho Deliberativo da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (CONDEL/SUDAM).

As diretrizes estratégicas do Fundo conferem atendimento prioritário aos segmentos produtivos de menor porte (mini/micro, pequenos e pequeno-médios empreendedores e microempreendedores individuais); agricultura de base familiar; empreendimentos que utilizem matérias-primas e mão de obra local e que produzam alimentos básicos para consumo da população; e, projetos com sustentabilidade socioambiental, a exemplo da linha FNO Verde, voltada ao financiamento da produção de energia a partir de fontes renováveis (biomassa, parques eólicos, centrais fotovoltaicas, entre outras).

10.3 Políticas e práticas de remuneração dos empregados

Descrever as políticas de remuneração dos empregados do emissor, informando:

a. Política de salários e remuneração variável.

A retribuição pecuniária paga pelo Banco como contraprestação de serviço poderá compreender as seguintes parcelas:

- Salário base;
- Gratificação;
- Adicional pelo exercício de função comissionada;
- Remunerações adicionais (adicional de tempo de serviço, complemento do adicional de função, outros).

As revisões e reajustes salariais dos empregados serão definidos conforme Acordo e/ou Convenção Coletiva de Trabalho.

Todas as formas e regras de remuneração obedecerão ao que dispõe a legislação, acordo coletivo de trabalho e/ou a decisão judicial, bem como a estrita observância da normatização disciplinada pela NP específica.

com programas voltados aos quilombolas e povos indígenas com financiamento produtivo e às mulheres no Programa Amazônia Delas (p. 30).

O Banco da Amazônia, na qualidade de executor das políticas públicas governamentais, utiliza várias fontes de recursos, dentre as quais a mais importante é o FNO (p. 20).

No que diz respeito aos processos de compras e serviços de fornecedores, previamente à contratação, são adotados procedimentos com o objetivo de verificar o nível de comprometimento da empresa e/ou prestador de serviço com as questões ambientais e sociais inerentes à sua atividade. Além disso, os contratos incluem cláusulas relacionadas à ética, à responsabilidade socioambiental, aos direitos humanos e à comprovação de origem e destinação ambientalmente regular dos materiais (p. 68).

Em relação à análise dos dados financeiros que constam no documento, o banco evidenciou a sua viabilidade financeira ao longo do documento; entretanto, um dado chama a atenção, que trata do montante que o banco destinou às pesquisas científicas regionais no período de 2015 a 2022 (8 anos). Objetivamente, os dados mostram que o montante vem diminuindo de forma constante desde 2019, atingindo seu menor valor no ano de 2022. No entanto, ao apresentar esta informação em um gráfico na página 13, o Banco da Amazônia colocou a soma de todos os valores anuais após o ano de 2022 como uma continuidade entre os valores, de forma a induzir uma ideia de crescimento, algo positivo. Mendonça (2003) apresenta tal tática de gerenciamento de impressão como “persuasão” e “manipulação ambiental” – são táticas que não buscam mostrar de fato a situação (o que demandaria uma explicação mais franca), mas buscam disfarçar a verdade, conforme a Figura 2 evidencia.

Figura 2 – Valor investido em pesquisas científicas regionais (2015-2022)

a) Total de R\$2,4 milhões em apoio às pesquisas científicas regionais nos últimos 8 anos, referentes aos editais de 2015 e de 2018.



Fonte: (Banco da Amazônia, 2024c).

4.2.2 Banco do Brasil

O Formulário de Referência apresentado pelo Banco do Brasil possui um layout mais elaborado, como é esperado de um documento oficial. Também chama a atenção por ser o documento mais extenso entre os bancos pesquisados (possui 444 páginas), além das explicações detalhadas fornecidas para cada item do Formulário de Referência, que se assemelham a uma aula sobre o funcionamento do sistema financeiro nacional, detalhando cada órgão e tipo de investimento. A explicação de diversos itens é mais aprofundada (e, em alguns casos, prolixa) em relação aos outros Formulários de Referência.

Na descrição de sua própria imagem, o Banco do Brasil faz questão de enfatizar seu porte maior, decorrente de seu histórico como uma empresa fundada no século XIX, ressaltando seu pioneirismo e liderança. Destaca seus negócios no exterior, alinhados com a modernidade, ao assumir diversos compromissos ambientais e de governança corporativa (Banco do Brasil, 2024c). Mendonça (2003) apresenta os “dispositivos de memória” como uma tática utilizada pelas organizações para gerar uma narrativa histórica que justifique suas ações ou legitime sua existência. As citações a seguir evidenciam tais elementos:

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País e a primeira empresa a realizar uma oferta pública de ações no mercado de capitais brasileiro. (...) Com mais de 214 anos de existência, o Banco contribui ativamente para o desenvolvimento do Brasil. (...) Desde 2006, o Banco do Brasil é o único banco

listado no Novo Mercado da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão (“B3”), segmento que reúne as empresas com as melhores práticas de governança corporativa (p. 7).

Os demonstrativos financeiros apresentados no documento são acompanhados de explicações adicionais que, para o público leigo, facilitam a leitura. Ao apresentar os riscos relacionados aos setores da economia em que o banco atua, foram fornecidas descrições exaustivas dos riscos macroeconômicos e até geopolíticos (sendo um dos poucos formulários a mencionar a invasão russa do território ucraniano e a guerra entre os dois países).

Ademais, o País, e por consequência o Banco, está sempre suscetível a efeitos adversos de conflitos geopolíticos que possam ocorrer. Em fevereiro de 2022, a Rússia invadiu o território ucraniano, combate o qual ainda está em andamento e suscitou retaliações por parte de outras nações. Por ora, os ataques têm sido restritos à Ucrânia, mas não se descarta uma escalada na guerra, atingindo outros países. A restrição ao consumo de gás natural russo pela União Europeia e consequente pressão sobre os preços de energia, óleo e outras commodities, pode desencadear inflação na Europa, com escalada no mercado de outros países. A ocorrência de efeitos negativos como os mencionados acima pode levar à deterioração das condições econômicas no Brasil e os impactos resultantes, como o comprometimento da capacidade de pagamento dos clientes do sistema bancário, teria um impacto direto sobre os negócios do Banco, limitando sua capacidade de alcançar as estratégias e afetar os resultados operacionais (p. 151).

4.2.3 Banese

O Banese, em seu formulário de referência, buscou trazer uma associação maior com suas raízes sergipanas, dando ênfase à sua inserção nas cidades do interior do estado e ao papel do banco como indutor de projetos de desenvolvimento regional. Outro aspecto enfatizado pelo banco foi a menção ao período de meados da década de 1990, após o êxito do Plano Real, como um período de turbulência para o banco, uma referência “negativa” incomum para os bancos pesquisados. Geralmente, apenas ao mencionar aspectos relacionados à pandemia da Covid-19 é que há menção a dificuldades ou obstáculos. As táticas de “justificação” e “retratação” representam as tentativas da organização de, sem esconder o que de fato ocorreu, apresentar uma resposta que isente a organização de responsabilidade pelo ocorrido (Mendonça, 2003).

Por fim, como forma de o Banese evidenciar que está atento à modernidade na gestão, bem como à aplicação da tática de “comportamento pró-social” (Mendonça, 2003), foram feitas

menções aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (Banese, 2024b):

Seu primeiro presidente foi o jornalista Orlando Dantas, que, no dia da inauguração, pronunciou discurso salientando o importante papel que deveria ser desempenhado pelo Banco de Fomento no desenvolvimento econômico de Sergipe, acrescentando que o Banco iria crescer e se tornar um dos mais importantes do Estado (p. 1).

Após 1994, quando a moeda do país foi estabilizada, o Banese, tal como aconteceu com outras instituições bancárias, perdeu importante fonte de renda e passou a enfrentar difícil fase financeira, tendo que racionalizar as suas despesas, reduzindo, inclusive, o seu quadro funcional (p. 1).

Ao longo de décadas, o Banese tem buscado valorizar os artistas e atletas locais, patrocinando dezenas de obras literárias, eventos esportivos, entre outros. Apoiando diversos segmentos, a exemplo da educação, saúde, meio ambiente, cultura e arte, e incentivando a geração de novos empregos, parcerias e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, o Banese efetivamente tem sido uma empresa cidadã, confirmando a sua vocação de ser o promotor financeiro do desenvolvimento socioeconômico do Estado de Sergipe e de constituir -se, cada dia mais, no Banco de todo o povo sergipano (p. 2).

O Banco tem se aproximado dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), especialmente por acreditar na visão da Agenda 2030, que reconhece a necessidade de construir “um mundo em que a democracia, a boa governança e o Estado de Direito, bem como um ambiente propício em níveis nacional e internacional, são essenciais para o desenvolvimento sustentável”. Dessa forma, os ODS abordados no relatório são:

- 2. Fome Zero e Agricultura Sustentável
- 5. Igualdade de Gênero
- 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico
- 11. Cidades e Comunidades Sustentáveis
- 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes (p. 23)

A partir da década de 90 a indústria bancária brasileira passou por um período de consolidação, quando vários bancos foram liquidados e diversos importantes bancos estatais e bancos privados foram vendidos. Consequentemente houve um aumento na presença de bancos estrangeiros no Brasil, através de aquisições de instituições financeiras, assim como houve uma expansão dos negócios dos grandes bancos de varejo brasileiros, o que gerou um aumento da concorrência no setor bancário desde

então. Enfrentamos significativa concorrência em todas as principais áreas de operação de grandes bancos brasileiros, sejam esses públicos ou privados (p.67).

O layout utilizado pelo Banese exibe apenas planilhas com os demonstrativos financeiros, sem uso de gráficos. Na seção que trata da gestão de risco, foi utilizado um texto bastante genérico, sem contextualizar com o momento presente.

4.2.4 Banestes

Em seu Formulário de Referência (Banestes, 2024b), o Banestes optou por um layout mais limpo no design e também deu ênfase à parte histórica de uma forma que beira o prolixo, como evidencia o parágrafo a seguir, o qual não é o único a descrever de forma exaustiva as etapas de fundação do banco no início do século XX e evoca a tática de “dispositivos de memória” (Mendonça, 2003):

Na mesma data de 30 de abril de 1937, por escritura pública lavrada no Cartório do 4º Ofício de Notas, Lv. nº 38, Fls. 4/18 ficou então realmente fundado o Banco de Crédito Agrícola do Espírito Santo, como sociedade anônima, com sede em Vitória (ES). A mesma escritura transcreveu os primeiros Estatutos do Banco, já aprovados pelo Governo do Estado, relacionando os acionistas, liderados pelo Governo do Estado do Espírito Santo, com 49.249 ações. A nova Instituição foi autorizada a funcionar pela Carta-Patente nº 1.565, de 23 de julho de 1937, expedida pela Diretoria das Rendas Internas do Ministério da Fazenda e iniciou suas operações no dia 15 de outubro de 1937, em sua sede na Rua do Comércio nº 22, Vitória (ES). (p.1).

Ao exibir os demonstrativos dos resultados, o banco optou por apenas mostrar as planilhas, sem tentar interpretá-las. Um detalhe importante notado é que aspectos aparentemente negativos, associados a potenciais desafios, foram mostrados de maneira mais franca no relatório, condizente com as táticas de gerenciamento de impressão de “retratação” e “justificativa” (Mendonça, 2003):

Até 2022, o Relatório Integrado não seguia metodologia ou padrão específicos. Para 2023, foi contratada uma consultoria para auxiliar na elaboração do Relatório, que passará a ser referenciado no GRI (Global Reporting Initiative) para reportar de forma mais incisiva, as boas condutas, padrões de sustentabilidade, valores da organização, modelo de governança e as estratégias para alcançar os pontos que ainda não estão plenamente atendidos (p.20).

A última greve realizada pela categoria dos bancários ocorreu, em nível nacional, no ano de 2016. Após isso, vem sendo efetivados acordos nacionais e locais com validade de dois anos e concessão de ganhos reais para a categoria, resultando na não ocorrência de greves nos últimos três anos (2019, 2020, 2021 e 2022). No âmbito local, o Banestes mantém relações regulares de negociações permanentes com o Sindicato dos Bancários, obtendo clima de harmonia nas relações sindicais e trabalhistas (p. 198).

Durante a nossa auditoria das demonstrações financeiras do Banestes para exercício findo em 31 de dezembro de 2022, assim como já reportado no período anterior e exercício anterior pelo auditor antecessor, não identificamos um procedimento tempestivo de confronto entre os saldos contábeis referentes aos depósitos judiciais efetuados pelo Banestes, para os processos dos quais é parte, e os extratos bancários dos depósitos judiciais obtidos junto aos bancos depositários (p. 95).

4.2.5 Banrisul

O Banrisul, em seu Formulário de Referência, optou por um layout mais diferenciado, estilizado com as cores adotadas pelo banco, um design semelhante ao do Banco do Brasil. O histórico apresentado é longo, mas traz maior ênfase ao período mais contemporâneo, após o ano de 2010. Em seu texto, o Banrisul traz uma menor ênfase em sua identidade como gaúcho, enfatizando mais sua imagem como um banco moderno (Banrisul, 2024c), também representando as táticas de “persuasão” e “adequar-se à situação” (Mendonça, 2003):

No ano de 2007, foi concluído o processo de capitalização da Companhia, mediante Distribuição Pública Primária e Secundária de Ações Preferenciais classe B. Adicionalmente, desde este momento a companhia possui formador de mercado, fomentando a liquidez dos valores mobiliários. Os recursos provenientes da capitalização, no montante de R\$800 milhões, reforçaram a base de capital da Companhia, permitindo financiar a expansão das operações de crédito e implementar estratégias comerciais e de investimentos em tecnologia da informação, garantindo maior competitividade e solidificando o papel da Companhia como instrumento voltado ao desenvolvimento da economia do Estado Rio Grande do Sul. Adequando-se às exigências de mercado, a Companhia aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa, da então Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) (atualmente B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão), e instituiu a área de Relações com Investidores, propiciando a manutenção e ampliação do relacionamento com as partes interessadas (p. 4).

Muitas das descrições das ações tomadas pelo banco já se encontravam presentes nas políticas de integridade do banco. Sobre seu histórico, vale a pena destacar a forma mais contida de destacar o período pós-Plano Real (com o uso do termo “reestruturação”) e a qualidade da elaboração do texto, com boas explicações de conceitos econômicos e do funcionamento do mercado bancário brasileiro:

Em 1998, após sua inclusão no Programa de Saneamento dos Bancos Estaduais (PROES), a Companhia passou por processo de reestruturação, por meio do qual foi capitalizada em R\$1.400,0 milhões, sendo que (i) R\$700,0 milhões foram aportados em títulos emitidos pelo Governo Federal e Banco Central e (ii) os R\$700,0 milhões restantes, referentes ao passivo atuarial com a Fundação Banrisul e por valores devidos ao BNDES, assumidos pelo Estado do Rio Grande do Sul e posteriormente convertidos em participação no capital social (p. 4).

Geralmente, aumentos nas taxas de juros geram crescimento nas receitas com operações de crédito em função de spreads maiores. No entanto, majoração das taxas de juros podem afetar negativamente os resultados e a carteira de crédito ao reduzirem a demanda por crédito e elevarem o risco de inadimplência dos clientes. Por outro lado, quedas das taxas de juros são capazes de reduzir as receitas provenientes de operações de crédito devido a spreads menores. Assim, uma queda na taxa de juros pode levar à redução das receitas e a consequente piora dos resultados. Essa queda de receita poderá, eventualmente, ser compensada por um crescimento do volume de crédito, em decorrência de uma maior demanda por créditos, desde que exista funding e capital para atender a tal demanda sem que os níveis de inadimplência das operações aumentem de forma significativa. Entre os fatores que podem influenciar o spread incluem-se: variação do custo de captação em função da variação da taxa básica de juros, competição entre instituições financeiras e comportamento da inadimplência decorrente de períodos de crise ou de crescimento econômico (p. 52).

4.2.6 Banco de Brasília

O Formulário de Referência do Banco de Brasília apresentou um layout mais *clean* e, semelhante ao Banrisul, adota uma descrição do histórico que dá maior ênfase à história recente do Banco, mencionando seu papel em relação ao desenvolvimento regional do Distrito Federal e à modernidade de suas escolhas (BRB, 2024b):

O BRB, como agente financeiro do Distrito Federal e único banco estadual da Região Centro- Oeste, busca fortalecer sua participação como banco de varejo e

fomento no DF e na Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – Ride-DF, contribuindo assim, para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável das áreas onde opera. Ainda assim, o crescimento do Banco vem assumindo um protagonismo não apenas no Distrito Federal, mas em todo cenário nacional. O BRB oferece uma experiência de atendimento *phygital* (sic), que une modernidade, segurança e agilidade dos canais digitais à tradicional excelência no atendimento nos pontos de atendimento do BRB, no Distrito Federal e em outros 9 estados brasileiros. Como destaque, o Banco Digital – Nação BRB FLA, que atualmente possui mais de 3,2 milhões de conta abertas em todo território nacional, é completo, com conta gratuita sem tarifas, cartões de crédito, débito e pré-pago personalizados. Além de opções de crédito parcelado, cheque especial, investimentos, seguros e um programa de relacionamento com benefícios aos torcedores rubro-negros (p. 3).

Além de uma breve menção do Banco da Amazônia e do já mencionado Banco do Brasil, o BRB foi o único a mencionar, na questão dos riscos de negócio, o conflito entre Rússia e Ucrânia. A menção de diversos aspectos externos sugere a utilização das técnicas de gerenciamento de impressão relativas à “justificativa” e “explicações” (Mendonça, 2003):

Da mesma forma, a percepção de riscos e incertezas associadas ao ambiente interno brasileiro podem impactar os negócios, considerando o aumento na aversão ao risco de ativos brasileiros que tal movimento pode gerar. Nesse sentido, para o atual cenário econômico do Brasil, um dos riscos refere-se a não concretização da agenda de reformas, especialmente no âmbito fiscal e tributário, que pode impactar negativamente a retomada do crescimento econômico, com a queda da confiança de investidores, possível novo rebaixamento do rating pelas agências de classificação de risco, afetando, conseqüentemente, os negócios do Banco. Mas há de se mencionar outros riscos potenciais que têm intensidade para prejudicar a retomada da economia brasileira: (i) perdúrio da inflação americana, perfazendo-se assim com que o Federal Reserve eleve/mantenha a taxa de juros dos Estados Unidos em patamar restritivo e danoso às economias emergentes; (ii) esfriamento do crescimento da economia mundial e (iii) acirramento do conflito Ucrânia x Rússia, impactando outros atores internacionais (p. 92).

O Governo Federal intervém com frequência na economia brasileira e, ocasionalmente, faz mudanças significativas na política, nas normas monetárias, fiscais, creditícias e tarifárias e seus regulamentos diversos. Suas medidas para controlar a inflação e outras políticas e regulamentos muitas vezes envolvem, aumentos na taxa básica de juros básica, mudanças nas políticas fiscais, controles de

preço, desvalorizações de moeda, controles de capital, limites sobre importações e outras medidas (p. 108).

Em junho de 2016, o Reino Unido convocou um referendo em que a maioria de sua população votou pela saída do Reino Unido da União Europeia. O Banco não tem controle e não pode prever o efeito da saída do Reino Unido da União Europeia nem sobre se e até que ponto outros estados membros decidirão sair da União Europeia no futuro. Estes desenvolvimentos, bem como potenciais crises e formas de instabilidade política daí decorrentes ou qualquer outro desenvolvimento imprevisto, podem afetar negativamente o Banco e o valor de mercado de suas ações (p. 110).

4.2.7 Análise Geral dos Formulários de Referência

As organizações buscam alcançar legitimidade em seu meio local, sendo que, para Rossoni e Machado-da-Silva (2010), a governança corporativa funciona como um meio para a grande empresa construir tal legitimidade. A própria organização em si é a unidade ou objeto de análise da legitimidade organizacional, visto que as organizações requerem mais do que recursos técnicos para sua sobrevivência; elas necessitam também de aceitação e credibilidade.

Em relatórios financeiros, as técnicas de gerenciamento de impressões visam apresentar os resultados financeiros e operacionais de uma empresa de forma a maximizar a percepção positiva dos stakeholders, como investidores, credores, analistas financeiros e agências de classificação de risco. Para Jones (2011), estratégias que vão desde a utilização de gráficos, tabelas e narrativas persuasivas para destacar os pontos fortes da empresa e ocultar ou minimizar as fraquezas até a comparação seletiva com concorrentes ou com o desempenho passado da empresa servem tanto para destacar melhorias ou superioridade relativa, de forma a retratar a empresa de maneira mais favorável.

Assim, ao tratar do uso de relatórios como o Formulário de Referência, os gestores buscam reportar os resultados e as informações sobre suas entidades da melhor forma possível. Brennan, Guillamón-Saorín e Pierce (2009) demonstram algumas das técnicas utilizadas nos Formulários de Referência dos bancos. Tomemos como exemplo a afirmativa feita no Formulário de Referência do Banco do Brasil, que na página 216 diz o seguinte, ao tratar das ações relacionadas ao programa de integridade:

No ciclo 2022, a Dicoi realizou avaliação de conformidade e gerenciamento de riscos e controles com foco no processo de avaliação da maturidade do Programa de

Compliance. Em seu orientador de “Due Diligence e procedimentos para prevenir fraudes e ilícitos”, o trabalho teve como foco a evidenciação das ações adotadas para mitigação dos riscos à integridade, observados os eventos categorizados nos riscos de conduta e conformidade, declarados como relevantes pela Instituição. A efetividade das ações implementadas em PLD/FT foi avaliada e considerada suficiente para a mitigação dos riscos e aperfeiçoamento dos controles (Banco do Brasil, 2024c).

Este texto apresentou três afirmações, a primeira tratando da avaliação de conformidade e gerenciamento de riscos e controles a partir do Programa de *Compliance*; a segunda, tratando da realização das ações para mitigação dos riscos à integridade. A terceira afirmativa apresentou o êxito das ações a partir de sua efetividade, a partir do termo “considerada suficiente” constante do texto.

As empresas também são seletivas ao evidenciar resultados e dados financeiros. Além do exemplo já mencionado do Banco da Amazônia relacionado aos valores investidos em pesquisas científicas regionais, podemos destacar do Formulário de Referência do BRB a preocupação em explicar uma variação negativa do Patrimônio Líquido na comparação de um ano para outro, conforme Figura 3 a seguir:

Figura 3 – Passivo e PL anual comparado (período 2020-2022)

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Ativo	2022	2021	2020	Δ 2021/2020	Δ 2022/2021
Depreciação e Amortização	- 394.163	- 368.747	- 312.022	18,2%	6,9%
Ativo Total	41.467.218	31.710.381	25.374.422	25,0%	30,8%

Passivo	2022	2021	2020	Δ 2021/2020	Δ 2022/2021
Passivo Total	38.923.470	29.179.226	23.224.007	25,6%	33,4%
Instrumentos Financeiros	35.538.764	25.586.460	20.597.256	24,2%	38,9%
Depósitos	26.452.993	19.035.428	16.688.080	14,1%	39,0%
Captações no Mercado Aberto	1.696.839	1.335.234	317.826	320,1%	27,1%
Outros Passivos Financeiros	7.388.932	5.215.798	3.591.350	45,2%	41,7%
Outras Obrigações	2.229.959	2.548.855	1.515.211	68,2%	-12,5%
Passivo Atuarial	197.443	294.064	434.824	-32,4%	-32,9%
Provisões	711.458	686.843	628.947	9,2%	3,6%
Obrigações Fiscais	245.846	63.004	47.769	31,9%	290,2%
PL	2.184.166	2.364.833	1.977.936	19,6%	-7,6%
Não Controladores	359.582	166.322	172.479	9,1%	116,2%
PL Administrado	2.543.748	2.531.155	2.150.415	17,7%	0,5%
Passivo Total + PL	41.467.218	31.710.381	25.374.422	25,0%	30,8%

Fonte: (BRB, 2024b).

O Banco apresentou a seguinte nota, trazendo a justificativa para o resultado negativo, decorrente de decisão do Banco Central:

O Patrimônio Líquido apresentou elevação de 19,6% entre 2020 e 2021, porém apresentou redução de 7,6% entre 2021 e 2022. Conforme apontado em Fato Relevante publicado em 20 de setembro de 2022, o Banco Central indeferiu a proposta de aumento de capital do BRB por meio da integralização das ações da BRB Card aprovada em Assembleia Geral Extraordinária de 17.12.2021. Assim, houve o cancelamento dos recibos de subscrição emitidos referentes às ações Ordinárias e Preferenciais e a devolução dos valores depositados pelos acionistas referente ao exercício do direito de preferência no aumento de capital. O ajuste contábil foi realizado em Reserva de Lucros gerando redução de 17,7% em 2022, quando comparado a 2021 (p. 46-47).

Outra técnica utilizada nos relatórios financeiros é o da **ênfase**, que faz com que uma informação esteja mais visível ao público do que outras. No Formulário de Referência do Banrisul, tal técnica é utilizada com frequência para destacar os principais subtópicos, funcionando como breve resumo daquele item, como é mostrado na Figura 4:

Figura 4 – Item do Formulário de Referência sobre riscos

a. riscos relacionados ao emissor

A Companhia poderá não obter sucesso em suas novas estratégias de negócios.

A capacidade da Companhia de colocar em prática suas novas estratégias de negócios depende de uma série de fatores, como (i) as condições políticas e econômicas nacionais, (ii) a manutenção de leis e regulamentos existentes, em especial aqueles relacionados ao Sistema Financeiro Nacional, (iii) sucesso na implementação das novas políticas creditícias, (iv) manutenção dos custos de captação, (v) o desenvolvimento de infraestrutura tecnológica, (vi) o aumento da eficiência operacional, (vii) a criação de novos produtos, e (viii) a manutenção de sua posição no Estado do Rio Grande do Sul. A Companhia não pode assegurar que terá sucesso na implementação de suas novas estratégias diante das circunstâncias acima ou outras, o que pode causar um efeito adverso relevante na sua situação financeira e nos seus resultados operacionais.

As atividades e realização do plano de negócios da Companhia podem ser afetados por danos à sua reputação.

A Companhia depende de sua imagem e de sua credibilidade no mercado para gerar negócios. Diversos fatores podem causar danos à sua reputação e criar uma percepção negativa da instituição por parte de clientes, contrapartes, acionistas, investidores, órgãos governamentais, comunidade ou supervisores, como o não cumprimento de obrigações legais, negócios irregulares com clientes, envolvimento com fornecedores, empregados e representantes com postura ética questionável, vazamento de informações de clientes, má conduta de seus colaboradores e falhas na gestão de riscos, entre outros. Além disso, a má conduta de terceiros, como parceiros de negócios, pode também, indiretamente, impactar a reputação da Companhia perante clientes, investidores e o mercado em geral. Danos à reputação da Companhia podem impactar de forma adversa os seus negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Fonte: (Banrisul, 2024c, p. 73).

Um outro exemplo de técnica é a **repetição de informações**, que é utilizada no texto com o intuito de chamar a atenção do leitor para informações que a empresa considera importante. No Formulário de Referência do Banestes, algumas expressões (que estão em negrito a seguir) tem essa função de reforçar uma ideia:

Esse processo é eficiente e confiável pois está definido em normativos internos e consolidado nos sistemas envolvidos. **Em vista disso**, o gerenciamento de identidade de usuários, **inclusive de gestores**, é feito através de integração com o sistema de Recursos Humanos, de modo a limitar os acessos ao sistema de contabilidade de acordo com a lotação e cargo do usuário. **Além disso**, os acessos são gerenciados através de perfis de usuários com níveis compatíveis com as atribuições de cada cargo e são revisados constantemente pela Gerência de Segurança da Informação e Fraudes do Banco em conjunto com a Gerência de Contabilidade (p. 94-95).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou descobrir como os bancos estatais listados na B3 construíram seus mecanismos de *compliance* a partir do gerenciamento de impressões e dos mecanismos isomórficos que exercem pressão sobre estas empresas. Revisitando a tese desta pesquisa, foi proposto que as pressões institucionais enfrentadas pelas empresas estatais têm certo grau de influência na escolha das estratégias de gerenciamento de impressões, levando em conta o contexto de mudanças legislativas que as empresas estatais passaram para adequar seus aspectos de transparência e *compliance*.

Os resultados da pesquisa apontam que os bancos apresentaram, ao implantar políticas de integridade, resultados bastante semelhantes, como evidenciado no Quadro 3, que apresenta os resultados da Análise de Conteúdo. Seja na implantação de medidas anticorrupção, na implantação de uma filosofia corporativa ou na implantação de diversas políticas específicas (recebimento de presentes ou combate à discriminação), os bancos pesquisados se assemelharam na maioria dos indicadores, havendo uma maior semelhança entre eles do que diferenças, que estão no grau de aprofundamento da implantação dessas políticas.

Ao mesmo tempo, é possível identificar indícios de gerenciamento de impressões por parte dos bancos pesquisados. Como exemplo, o Banco do Brasil, ao noticiar um crescimento no lucro líquido no exercício de 2022 em comparação com os dois anos anteriores, utiliza diretamente números no texto da seção com os comentários dos diretores sobre as condições financeiras e patrimoniais gerais (“O lucro líquido do Banco atingiu R\$ 29.849 milhões em 2022, o que corresponde a um Retorno sobre o Patrimônio Líquido Anualizado (RSPL) de 18,32% no exercício, ante 13,70% em 2021 e 10,18% em 2020”) (Banco do Brasil, 2024c); já o Banese, ao noticiar uma diminuição na liquidez do banco no período entre 2020 e 2022, não utiliza números em seu texto, limitando-se a mencionar que as informações se encontravam nas tabelas (“O Banco do Estado de Sergipe S.A. não possui deficiência de liquidez. As alíneas “c” e “d” apresentam análises da capacidade de pagamento e da liquidez, respectivamente”) (Banese, 2024b).

Tal padrão é recorrente nos bancos pesquisados, evidenciando a tensão que também existe nas estatais pesquisadas entre a construção de uma imagem favorável perante a sociedade e a

responsabilidade de fornecer informações precisas e transparentes aos stakeholders, mostrando que não apenas os indivíduos, mas também as empresas, desejam manter uma imagem positiva de si mesmas perante os outros, ainda que tal imagem não corresponda à realidade dos fatos.

Além disso, os bancos buscaram conformar a imagem da organização àquilo que era considerado aceito no seu ambiente social (ou ambiente de negócios), tanto por meio do alinhamento cultural quanto do alinhamento com as normas e leis vigentes no contexto em que as empresas estão inseridas, visto que as organizações consideram as normas e exigências do ambiente institucional como obrigações a serem seguidas e políticas a serem desenvolvidas para obter legitimidade e apoio, sendo a legitimidade uma condição que reflete o alinhamento tanto cultural quanto com as normas ou leis relevantes (Scott, 1995).

Tanto a Lei Anticorrupção (12.846/2013) quanto a Lei das Estatais (13.303/2016) impulsionaram no cenário nacional a utilização da *compliance* na Administração Pública, especificamente nas empresas estatais, com seu modelo de governança híbrido, absorvendo diversos elementos da gestão privada, sem deixar de ser um ente público. No caso dos bancos públicos listados na B3, essa tensão é mais evidente, pois há a possibilidade de as empresas adotarem diretrizes que se assemelhem ao que é adotado por empresas referências em seu setor ou no mercado em geral (isomorfismo mimético). Já o isomorfismo coercitivo se manifesta tanto por razões legislativas quanto pela busca de legitimidade dentro de seu campo de atuação, ao verem outras empresas implantando normativos anticorrupção, num contexto em que a sociedade em geral valoriza tais iniciativas.

As empresas estatais, como entidades que operam em um ambiente altamente regulado e político, enfrentam uma série de pressões institucionais que moldam suas estratégias organizacionais e de comunicação. Entre essas pressões, destacam-se as demandas por transparência e *compliance*, que têm sido cada vez mais enfatizadas em muitos contextos políticos e legais ao redor do mundo. Tanto a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) quanto a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), ambas leis brasileiras, desempenham um papel fundamental no estabelecimento de um ambiente regulatório que promove a implementação do *compliance* nas empresas estatais brasileiras.

Ficou evidenciado, portanto, que as estatais pesquisadas sofreram pressões institucionais relacionadas à transparência e *compliance* decorrentes de mudanças legislativas, as quais

tiveram um papel significativo na escolha de suas estratégias de gerenciamento de impressões. À medida que essas organizações buscam alinhar suas necessidades organizacionais com as expectativas da sociedade e do governo, suas estratégias de comunicação e imagem pública são moldadas pela interseção entre o ambiente institucional em que operam e as demandas dos stakeholders.

Como consequência deste estudo, sugerem-se pesquisas futuras, que contemplem vastos campos de pesquisa, dentre eles: (i) o estudo dos impactos financeiros da implantação do *compliance* nas empresas públicas a partir de diferentes métricas e perspectivas metodológicas; (ii) análises sobre a difusão de práticas organizacionais e modelos institucionais em diferentes contextos e setores de negócio, (iii) análises sobre as motivações por trás do gerenciamento de impressões, como a busca por poder, status, recursos ou legitimidade, (iv) pesquisas sobre os efeitos do gerenciamento de impressões nas percepções dos stakeholders, incluindo clientes, investidores, funcionários e a sociedade em geral, e (v) estudos que alinhem o institucionalismo organizacional e o gerenciamento de impressões em entes públicos a partir de diversas perspectivas metodológicas, a fim de contribuir para uma análise mais aprofundada dessas práticas administrativas.

REFERÊNCIAS

- Ahrens, T., Filatotchev, I., & Thomsen, S. (2011). The research frontier in corporate governance. *Journal of Management & Governance*, 15(3), 311-325.
- Allen, F., Carletti, E., & Gu, X. (2015). The roles of banks in financial systems. In A. N. Berger, P. Molyneux & J. O. S. Wilson (Eds.), *The Oxford Handbook of Banking*. Oxford: Oxford University Press.
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 39–53.
- Andreisová, L. (2016). Building and Maintaining an Effective *Compliance* Program. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(1), 24-39.
- Araújo, M. R., Pureza, M. L. B. O. H., & Silva, C. A. T. (2015). Lei nº 6.404/76: uma análise dos principais avanços proporcionados à contabilidade no Brasil. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, (2)2, 17-32.
- Araújo, U. P., Brito, M. J., Ribeiro, L. M. P., & Lopes, F. T. (2016). Metainterpretação: Quinze Anos de Pesquisa com o Relatório da Administração. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 27(71), 217-231.
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Treviño, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 670–684.
- Ayres, R. M., Sauerbronn, F. F., & Fonseca, A. C. P. D. (2022). Accounting professionals and whistleblowing: a typology of the influence of institutional logics. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 248-264.
- B3. (2022). Como funcionam as estatais - e como elas se saíram na bolsa até agora. Recuperado de <https://borainvestir.b3.com.br/noticias/empresas/como-funciona-e-quais-sao-os-desempenhos-das-estatais-no-ano/>
- Babri, M., Davidson, B., & Helin, S. (2021). An Updated Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics: 2005-2016. *Journal of Business Ethics*, 168, 71-108.
- Balata, P., & Breton, G. (2005), Narratives vs Numbers in the Annual Report: Are They Giving the Same Message to the Investors? *Review of Accounting and Finance*, 4(2), 5-14.
- Banco da Amazônia. (2024). *Código de Conduta Ética*. Recuperado de <https://www.bancoamazonia.com.br/component/edocman/codigo-de-conduta-etica-banco-da-amazonia-25/viewdocument/4553?Itemid=0>
- Banco da Amazônia. (2024). *Estatuto, Políticas e Regimentos*. Recuperado de <https://www.bancoamazonia.com.br/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/estatuto-politicas-e-regimentos>
- Banco da Amazônia. (2024). *Formulário de Referência – 31/12/2023*. Recuperado de <https://www.bancoamazonia.com.br/component/edocman/formulario-de-referencia-v5/viewdocument/6023>
- Banco da Amazônia. (2024). *Política de Proteção ao Denunciante*. Recuperado de <https://www.bancoamazonia.com.br/component/edocman/politica-de-protecao-ao-denunciante/viewdocument/6162>
- Banco da Amazônia. (2024). *Programa de Integridade*. Recuperado de <https://www.bancoamazonia.com.br/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/programa-de-integridade>
- Banco do Brasil. (2024). *Código de Ética 2023-2024*. Recuperado de <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/3e999153-3ed8-84e2-6ea2-4de0a95f266c?origin=2>

- Banco do Brasil. (2024). *Ética*. Recuperado de <https://ri.bb.com.br/o-banco-do-brasil/etica/>
- Banco do Brasil. (2024). *Formulário de Referência 2023*. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/9cc309f1-613a-92d3-e0fc-714f238b0859?origin=1>
- Banco do Brasil. (2024). *Governança: Códigos, Indicadores e Compliance*. Recuperado de <https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/governanca-codigos-indicadores-e-compliance/>
- Banco do Brasil. (2024). *Canal de denúncias*. Recuperado de <https://www.bb.com.br/site/pravoce/atendimento/canal-de-denuncias/>
- Banese. (2024). *Código de Ética*. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ef576ca8-6e1a-4602-996d-9d5513d6ee06/3558b405-1228-cbb3-3320-f0fe33ce4016?origin=2>
- Banese. (2024). *Formulário de Referência 2023*. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ef576ca8-6e1a-4602-996d-9d5513d6ee06/a834ced9-a9d8-4dc8-db09-fcc450b10b4c?origin=1>
- Banese. (2024). *Políticas e Regimentos*. Recuperado de <https://ri.banese.com.br/governanca-corporativa/politicas/>
- Banestes. (2024). *Código de Conduta Ética*. Recuperado de <https://ri.banestes.com.br/docs/banestes-2020-03-18-zhphPhq.pdf>
- Banestes. (2024). *Formulário de Referência – 31/12/2023*. Recuperado de <https://ri.banestes.com.br/docs/Formulario-de-Referencia-banestes-2023-12-31-7w6cCn8F.pdf>
- Banestes. (2024). *Políticas, Códigos e Estatuto Social*. Recuperado de <https://ri.banestes.com.br/governanca-corporativa/politicas-codigos-e-estatuto-social>
- Banrisul. (2024). *Código de Ética e de Conduta*. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fafdeaf3-7820-4ec2-9477-ce501c563c96/8131bf4e-9eaa-70bd-7c58-cb48bfe8ecdb?origin=1>
- Banrisul. (2024). *Estatuto, Políticas e Documentos*. Recuperado de <https://ri.banrisul.com.br/governanca-corporativa/estatuto-politicas-e-documentos/>
- Banrisul. (2024). *Formulário de Referência 2023*. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fafdeaf3-7820-4ec2-9477-ce501c563c96/ec32c03c-9b69-bdf4-dc79-649bad42b5b6?origin=1>
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento*. 24. Ed. Petrópolis: Vozes.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Nova York: Commerce Clearing House.
- Bodolica, V., & Spraggon, M. (2015). An Examination into the Disclosure, Structure, and Contents of Ethical Codes in Publicly Listed Acquiring Firms. *Journal of Business Ethics*, 126, 459-472.
- Borgerth, V. M. C. (2007). *SOX: Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley*. São Paulo: Thomson Learning.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Braga Júnior, J. (2011). *Auditoria da gestão da inovação no setor bancário: o caso do Banese*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão/SE. Recuperado de https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/4549/1/JOAQUIM_BRAGA_JUNIOR.pdf
- Bragnoli, R. L. (2019). *Lei n.º 13.303/2016: reflexões pontuais sobre a lei das estatais*

- [livro eletrônico]. Curitiba: Editora JML.
- Brasil. (2024). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm
- Brasil. (2024). *Lei n. 12.846, de 1 de agosto de 2013*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm
- Brasil. (2024). *Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016*. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm
- Brasil. (2024) *Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998*. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613compilado.htm
- BRB. (2024). *Código de Conduta do BRB*. Recuperado de https://assets.website-files.com/631b9c7c9873351964c52a66/631b9c7c9873355a74c52a94_6266f95de1dc87321272900a_C%C3%93DIGO%20DE%20CONDUTA%20BRB.pdf
- BRB. (2024). *Código de Ética do BRB*. Recuperado de https://assets.website-files.com/631b9c7c9873351964c52a66/631b9c7c98733583bec52a93_6266f95de1dc87c8ec729009_C%C3%93DIGO%20DE%20%C3%89TICA%20BRB.pdf
- BRB. (2024). *Formulário de Referência 2023*. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/28b1fadd-4668-4139-b46a-81060b3badb1/5238e623-5477-83b3-0525-16633f968cd8?origin=1>
- BRB. (2024). *Portal de Integridade*. Recuperado de <https://novo.brb.com.br/portal-de-integridade-brb/>
- Brennan, N. M., Guillamón-Saorín, E., & Pierce, A. (2009). Impression Management: Developing and Illustrating a Scheme of Analysis for Narrative Disclosures - A Methodological Note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22, 789-832.
- Brühl, R., & Kury, M. (2019). Rhetorical Tactics to Influence Responsibility Judgments: Account Giving in Banks Presidents' Letters During the Financial Market Crisis. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 299-325.
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), 92-114.
- Burdon, W. M., & Sorour, M. K. (2020). Institutional Theory and Evolution of "A Legitimate" Compliance Culture: The Case of the UK Financial Service Sector. *Journal of Business Ethics*, 162, 47-80.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Londres: Heinemann Educational Books.
- Caldeira, M., & Dufloth, S. C. (2021). A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, *compliance* e anticorrupção. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(Edição Especial), 676-688.
- Campanário, M. A., Muritiba, S. N., Muritiba P. M., & Ribeiro, H. C. M. (2014). Governança corporativa em empresas públicas. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13(2), 689-718.
- Canary, H. E., & Jennings, M. M. (2007). Principles and Influence in Codes of Ethics: A Centering Resonance Analysis Comparing Pre-and Post-Sarbanes-Oxley Codes of Ethics.

- Journal of Business Ethics*, 80, 263-278.
- Carraro, I. V. K., & Carraro, W. B. H. (2019). Índice de transparência de programas de *compliance* de empresas privadas do setor financeiro no Brasil. *A Economia em Revista*, 27(3), 31-57.
- Castro, P. R.; Amaral, J. V.; Guerreiro, R. (2019). Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(80), 186-201.
- Catapan, A., & Colauto, R. D. (2014). Governança corporativa: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010-2012. *Contaduría y administración*, 59(3), 137-164.
- Cavalcante, P. L. (2019). Trends in public administration after hegemony of the New Public Management. *Revista do Serviço Público*, 70(2), 195-218.
- Chun, R. (2019). How Virtuous Global Firms Say They Are: A Content Analysis of Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, 155, 57-73.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2016). *Guia Programas de Compliance: Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*. Brasília: Cade.
- Controladoria Geral da União. (2015). *Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais: Orientações para a gestão da integridade nas Empresas Estatais Federais*. Brasília: CGU.
- Comissão de Valores Mobiliários. (1987). Parecer de Orientação CVM nº 15/1987. Recuperado de <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/pareceres-orientacao/anexos/pare015.pdf>
- Comissão de Valores Mobiliários. (2021). *CVM promove alterações na Instrução CVM 480*. Recuperado de <https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/noticias/cvm-promove-alteracoes-na-instrucao-cvm-480>
- Comissão de Valores Mobiliários. (2024). *Instrução CVM 480*. Recuperado de <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/400/inst480consolid.pdf>
- Cox, J. W., & Hassard, J. (2005). Triangulation in Organizational Research: A Re-Presentation. *Organization*, 12(1), 109-133.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Davis, G. F. (2005). New Directions in Corporate Governance. *Annual Review of Sociology*, 31, 143-162.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49-77). Londres: Sage.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.
- Duong, H. K., Fasan, M., & Gotti, G. (2022). Living up to your codes? Corporate codes of ethics and the cost of equity capital. *Management Decision*, 60(13), 1-24.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional, and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738.
- Fontes-Filho, J. R. (2018). A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente a Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016). *Revista do Serviço Público*, 69(Edição Especial: Repensando o Estado Brasileiro), 181-209.

- Freitas, G. A., Silva, E. M., Oliveira, M. C., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2018). Governança corporativa e desempenho dos bancos listados na B3 em ambiente de crise econômica. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(1), 100-119.
- Frezatti, F., Aguiar, A. B., Wanderley, C. A., & Malagueño, R. (2015). A pesquisa em contabilidade gerencial no Brasil: desenvolvimento, dificuldades e oportunidades. *Universo Contábil*, 11(1), 47-68.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 1-46). Londres: Sage.
- Griffith, S. J. (2016). Corporate governance in an era of *compliance*. *William & Mary Law Review*, 57, 2075-2140.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (2003). As três versões do neo-institucionalismo. *Lua Nova*, 58, 193-224.
- Holder-Webb, L., & Cohen, J. (2011). The Cut and Paste Society: Isomorphism in Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 485-509
- Hood, C. (1995). Contemporary public management: a new global paradigm? *Public Policy and Administration*, 10(2), 104-117.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 87-125.
- Jones, M. J. (2011). The nature, use and impression management of graphs in social and environmental accounting. *Accounting Forum*, 35(2), 75-89.
- Jones, M. J., Melis, A., Gaia, S., & Aresu, S. (2017). Impression management and retrospective sense-making in corporate annual reports: Banks' graphical reporting during the global financial crisis. *International Journal of Business Communication*, 1-23.
- Kreuzberg, F., & Vicente, E. F. R. (2019). Para onde estamos caminhando? Uma análise das pesquisas em governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 43-66.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lapsley, I., & Wright, E. (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. *Management Accounting Research*, 15, 355-374.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, & T. B. Lawrence (Eds.). *Sage Handbook of Organization Studies*. 2. Ed (pp. 215-234). Londres: Sage.
- Leal, R. P. C. (2004). Governance practices and corporate value: a recent literature survey. *RAUSP Management Journal*, 39(4), 327-337.
- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. Nova York: The Guilford Press.
- Lee, Y. J. (2016). What Encourages Nonprofits' Adoption of Good Governance Policies? *Nonprofit Management and Leadership*, 27, 95-112.
- Lima, A. C. (2016). Análise prospectiva da indústria bancária no Brasil: Regulação, concentração e tecnologia. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 546-567.
- Loch, M., Silva, J. C., Bueno, G., & Marcon, R. O governo como acionista e o conflito principal-principal no setor elétrico brasileiro. *Brazilian Business Review*, 17(1), 24-45.
- Long, B. S., & Driscoll, C. (2007). Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions. *Journal of Business Ethics*, 77(2),

- 173-189.
- Lopes Júnior, E. P., Câmara, S. F., & Pinto, F. R. (2022). Government effectiveness, corruption, and decision-making in state-owned enterprises. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 27(88), e84884.
- Loughram, T., McDonald, B., & Otteson, J. R. (2023). How Have Corporate Codes of Ethics Responded to an Era of Increased Scrutiny? *Journal of Business Ethics*, 183, 1029-1044.
- Lourenço, R. L., & Sauerbronn, F. F. (2016). Revistando possibilidades epistemológicas em contabilidade gerencial: em busca de contribuições de abordagens interpretativas e críticas no Brasil. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 99-122.
- Lukka, K., & Modell, S. (2017). Interpretive research in accounting: Past, present and future. In Hoque, Z., Parker, L. D., Covalesski, M. A., & Haynes, K. (Eds.). *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods*. (pp. 36-54). Nova York: Routledge.
- Lula, A. M., & Mendonça, R. (2014). Gerenciamento de impressões nas organizações. In Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. (pp. 178-192). Porto Alegre: Artmed.
- Machado, D. Q., Garcia, E. A. R., Oliveira, M. C., & Marques, E. C. O. (2015). O caso Barings: As lições foram aprendidas? *Alcance*, 22(2), 316-329.
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., & Crubellate, J. M. (2006). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(Edição Especial), 9-39.
- Mariotto, F. L., Zanni, P. P., & Moraes, G. H. S. M. (2014). What is the use of a single-case study in management research? *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 358-369.
- Mendonça, J. R. C. (2003). O estudo do gerenciamento de impressões nas organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. In Carvalho, C. A., & Vieira, M. M. F. (Orgs.). *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. (pp. 61-92). Recife: EDUFPE.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mohallem, M. F., Vasconcelos, B., & France, G. (2017). *Integridade e transparência de empresas estatais no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, Transparência Internacional Brasil.
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. P. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, 7(1), 108-130.
- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2(4), 355-367.
- Nuhu, N. A., Baird, K., & Bala Appuhamilage, A. (2017). The adoption and success of contemporary management accounting practices in the public sector. *Asian Review of Accounting*, 25(1), 106-126.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2007). *EIRIS 2007 Corporate responsibility practices of financial institutions in OECD and important non-OECD countries*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/38569307.pdf>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2021). *Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal*. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/40157990.pdf>
- Oliveira, V. M., Holland, M., & Sampaio, J. O. (2020). A nova Lei das Estatais afetou as empresas estatais listadas na bolsa? *Brazilian Review of Finance*, 18(1), 23-38.
- Parker, L. D. (2017). Participant observation at the coalface. In Hoque, Z., Parker, L. D.,

- Covaleski, M. A., & Haynes, K. (Eds.). *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods*. (pp. 339-353). Nova York: Routledge.
- Pennebaker, J. W., Mehl, M. R., & Niederhoffer, K. G. (2003). Psychological aspects of natural language use: Our words, our selves. *Annual Review of Psychology*, 54, 547-577.
- Prior, L. (2013). The role of documents in social research. In Delamont, S. (Ed.). *Handbook of qualitative research in education*. (pp. 426-436). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ribeiro, M. C. P., & Diniz, P. D. F. (2015). *Compliance e a Lei Anticorrupção nas Empresas*. *Revista de Informação Legislativa*, 205, 87-105.
- Ribeiro, T. L., & Lima, A. A. (2022). Environmental, Social and Governance (ESG): Mapeamento e Análise de Clusters. *Revista de Governança Corporativa*, 9(1), e0120.
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa Social - Métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamento Organizacional*. 18. Ed. São Paulo: Pearson.
- Rossoni, L. & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(Edição Especial), 173-198.
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), 1-15.
- Santana, E. P., & Silva, F. F. (2021). A estruturação das áreas de controle interno e *compliance* em empresas estatais brasileiras conforme a Lei nº 13.303/2016. *Teoria e Prática em Administração*, 11(1), 32-44.
- Santos, C. A. C. (2021). *Controle interno, compliance e disclosure: as melhores práticas de governança corporativa em instituições financeiras*. Dissertação de mestrado, Universidade de Fortaleza, Fortaleza/CE. Recuperado de <https://uol.unifor.br/oul/conteudosite/F10663420210821094104891900/Dissertacao.pdf>
- Schramm, F. S. (2019). *Compliance nas contratações públicas*. Belo Horizonte: Fórum.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Shrives, P. J., & Brennan, N. M. (2015). A typology for exploring the quality of explanations for non-compliance with UK corporate governance regulations. *The British Accounting Review*, 47(1), 85-99.
- Silva, A. P. M., & Nunes, P. R. C. (2019). Nível de governança das empresas estatais controladas pelo estado do Ceará à luz da Lei 13.303/2016 e decretos estaduais regulamentadores. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 8-39.
- Silva, M. S., Schimidt, F. H., & Kliass, P. (2019). Empresas Estatais: políticas públicas, governança e desempenho. In Silva, M. S., Schimidt, F. H., & Kliass, P. (Orgs.). *Empresas estatais: políticas públicas, governança e desempenho*. (pp. 13-17). Brasília: Ipea.
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3. Ed (pp. 443-466). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Steenkamp, N., & Northcott, D. (2007). Content analysis in accounting research: the practical challenges. *Australian Accounting Review*, 17(3), 12-25.
- Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado.
- Tribunal de Contas da União. (2021). *Dez passos para a boa governança*. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado.

- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais – Volume 1*. (pp. 196-219). São
- Vilela, E. H. P., Grossi, J. C., Carvalho, L. F., & Ribeiro, K. C. S. (2018). A Petrobras após os escândalos de corrupção da operação Lava-Jato: uma análise do valor da empresa até 2016. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 7(3), 09-26.
- Wanderley, C. A. (2019). A process model of management accounting change based on the contributions of institutional theory. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 13(4), 398-417.
- Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate Ethics and *Compliance* Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 609-626.
- Wilks, S. (2013). *The Political Power of the Business Corporation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Wood Jr., T. (2001). *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: FGV.