

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO
EM BANCOS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DE
GERENTES E FUNCIONÁRIOS DE INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS**

YURI RICHARD DA SILVA COSTA

Belo Horizonte – MG
2011

YURI RICHARD DA SILVA COSTA

**MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO
EM BANCOS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DE
GERENTES E FUNCIONÁRIOS DE INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração:

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Doutor Daniel Jardim Pardini

Belo Horizonte
2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

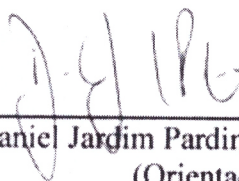
C837m Costa, Yuri Richard da Silva, 1984-
Mecanismos de prevenção e combate à corrupção em bancos: um estudo sob a perspectiva de gerentes e funcionários de instituições financeiras / Yuri Richard da Silva Costa. - Belo Horizonte, 2011.
109 f. : il.

Orientador: Daniel Jardim Pardini
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2011.

1. Corrupção. 2. Instituições financeiras. 3. Governança corporativa. I. Título. II. Pardini, Daniel Jardim. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 351.825

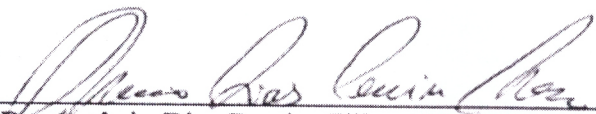
Dissertação intitulada “**Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção em Bancos: um estudo sob a perspectiva de gerentes e funcionários de instituições financeiras**” de autoria do mestrando *Yuri Richard da Silva*, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva - Universidade FUMEC



Prof. Dr. Antônio Dias Pereira Filho – Universidade Federal de Minas Gerais



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 28 de Fevereiro de 2011.

A Stela, Carlinhos e Letícia

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Stela, pelo apoio incondicional, pela força e perseverança incontestes, que servem de exemplo e motivação em todos os momentos.

A meus filhos, Carlos Eduardo e Letícia, que, com seus pequenos gestos e grandes sorrisos, são capazes de iluminar o mundo e trazer à tona a felicidade que às vezes teima em se esconder.

A meus pais, Jaime e Solange, que sempre tiveram o coração e a bondade à frente de seus atos, e a minha irmã, Michele, como maior exemplo de alegria frente a qualquer adversidade.

A minha sogra, Bete, sempre solícita e cheia de energia.

A todos os demais familiares e amigos que compartilharam da angústia e dedicação para realização deste trabalho.

Ao professor Dr. Daniel Pardini, meu orientador, pela paciência e direcionamento na condução deste tema trabalhado.

Aos colegas de classe, que propiciaram momentos de rica troca de experiências e agradável convivência.

A corrupção não é uma invenção
brasileira, mas a impunidade
é uma coisa muito nossa.

Jô Soares

RESUMO

Este estudo analisa as principais práticas de corrupção e os mecanismos de prevenção e combate à corrupção existentes nos bancos brasileiros. A concepção de corrupção, na literatura, remete a diversos aspectos, como sua definição, mensuração, indicadores de sua existência, histórico, características e peculiaridades de sua ação no Brasil e, mais especificamente, no sistema financeiro. Já o construto prevenção e combate à corrupção engloba os mecanismos utilizados no sistema financeiro nacional, com este intuito, e ainda os setores envolvidos, sua suficiência, pontos de melhorias e a correlação com a governança corporativa. O segmento bancário, área foco da pesquisa, foi representado por quatro dos maiores bancos com atuação nacional, sendo o público entrevistado atuante em diversos setores destas instituições, com funções distintas, como gerentes comerciais, administradores, auditores, advogados e gerentes de controle, o que permitiu à pesquisa uma grande diversidade de contribuições e posicionamentos quanto ao tema proposto. Como metodologia foram utilizadas a pesquisa exploratória e a análise de conteúdo. Como forma de agrupar os conceitos contidos nos depoimentos, foi realizada a análise temática, sendo os temas subdivididos em subtemas e núcleos de sentidos associados aos diversos pontos abordados. Os resultados obtidos abriram um amplo leque de ações corruptas, seja as realizadas contra as instituições, seja as utilizadas enquanto instrumento para realização de outros esquemas de corrupção. Foi possível levantar também, de acordo com os entrevistados, as ações de maior recorrência e impacto, as fragilidades nos sistemas de prevenção e combate, assim como os pontos de melhoria, as ações de prevenção e combate atualmente utilizadas, os setores envolvidos e, ainda, sua correlação com a governança corporativa. A grande quantidade de ações corruptas levantadas e de mecanismos de combate e prevenção à corrupção, igualmente complexos, possibilita novas análises com diferentes abordagens e perspectivas.

Palavras-chave: Corrupção. Instituições financeiras. Mecanismos de prevenção e combate. Governança corporativa.

ABSTRACT

This study examines the practices of corruption and mechanisms to prevent and combat corruption existing in Brazilian banks. The conception of corruption in the literature refers to several aspects such as , measurement, indicators of its existence, historical, characteristics and peculiarities of their action in Brazil and specifically in the financial system. The idea about prevention and the combat the corruption covers the mechanisms those are used in National financial system with this aim and with the sectors involved its sufficiency, points of improvement and the correlation with the Corporate Governance. The banking segment of the research focus area was represented by four majors National banks acting, the interviewed public acting in different sectors of bank institutions and distinct functions such as: business managers, administrators, auditors, lawyers, manager controls which allowed this search a great diversity of contributions and placements on the subject of the research .As the methodology was used the Exploratory research and analysis of content. As a way of grouping the concepts contained in the statements, the thematic analysis was performed with the subjects divided into subtopics and nuclei of meanings associated several points those were addressed. The obtained results opened a range of actions carried out against the corruption and or using them how an instrument for the realization of others forms of corruption, it was possible to raise according to the interviewed the actions of higher recurrence and impact , the weakness in the systems of preventing and combat as well a points for improvement , the actions toward prevention currently used, the sectors involved and also their correlation with Corporate Governance . The great amount of corrupt actions raised and the mechanisms of combat the corruption equally complex allow further analysis with different approaches and perspectives.

Keywords: Corruption. Financial institutions. Mechanisms to prevent and combat. Corporate governance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BC	Banco Central
BNDES.....	Banco Nacional de Desenvolvimento
BPI.....	Bribe Payers Index
CIA.....	Confidentiality, Integrity and Availability
COAF.....	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CPI.....	Corruption Perceptions Índice
CVM.....	Comissão de Valores Mobiliários
FAT.....	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FCPA.....	Foreign Corrupt Practices Act
FIEMG.....	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FMI.....	Fundo Monetário Internacional
GAFI.....	Grupo de Ação Financeira sobre lavagem de dinheiro
GCB.....	Global Corruption Barometer
GCR.....	Global Corruption Report
IBGC.....	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
NASDAQ.....	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
OEA.....	Organização dos Estados Americanos
OECD.....	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG.....	Organização Não-Governamental
ONU.....	Organização das Nações Unidas
PASEP.....	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PF.....	Pessoa Física
PIB.....	Produto Interno Bruto
PIS.....	Programa de Integração Social
PJ.....	Pessoa Jurídica
PROGER.....	Programa de Geração de Emprego e Renda
PRONAF.....	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
TI.....	Tecnologia da Informação
UIF.....	Unidade de Inteligência Financeira
UNDP.....	United Nations Development Programme

UNODC..... Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESTRATIFICAÇÃO DA AMOSTRA POR CATEGORIA E QUANTIDADE DE PESSOAS ENTREVISTADAS.....	49
QUADRO 3 - NÚCLEO TEMÁTICO CORRUPÇÃO - SUBTEMA PRÁTICAS DE CORRUPÇÃO CONHECIDAS NO SISTEMA FINANCEIRO.....	55
QUADRO 4 - NÚCLEO TEMÁTICO CORRUPÇÃO - SUBTEMA PRÁTICAS DE CORRUPÇÃO VIVENCIADAS.....	60
QUADRO 5 - NÚCLEO TEMÁTICO CORRUPÇÃO - SUBTEMA PRÁTICAS DE CORRUPÇÃO COM MAIOR RECORRÊNCIA.....	66
QUADRO 6 - NÚCLEO TEMÁTICO CORRUPÇÃO - SUBTEMA PRÁTICAS DE CORRUPÇÃO COM MAIOR IMPACTO.....	70
QUADRO 7 - NÚCLEO TEMÁTICO CORRUPÇÃO - SUBTEMA INDICADORES DE AÇÕES CORRUPTAS.....	74
QUADRO 8 - NÚCLEO TEMÁTICO MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO - SUBTEMA MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO.....	75
QUADRO 9 - NÚCLEO TEMÁTICO MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO - SUBTEMA SETORES ENVOLVIDOS NO COMBATE À CORRUPÇÃO.....	83
QUADRO 10 - NÚCLEO TEMÁTICO MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO - SUBTEMA SUFICIÊNCIA DAS AÇÕES DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO.....	85
QUADRO 11 - NÚCLEO TEMÁTICO MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO - SUBTEMA SUGESTÕES DE MELHORIAS NA PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO.....	88
QUADRO 12 - NÚCLEO TEMÁTICO GOVERNANÇA CORPORATIVA E MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO - SUBTEMA TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES.....	92
QUADRO 13 - NÚCLEO TEMÁTICO GOVERNANÇA CORPORATIVA E MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO - SUBTEMA CONFORMIDADE COM AS NORMAS REGULADORAS.....	98

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - NÚCLEO TEMÁTICO CORRUPÇÃO - SUBTEMA PRÁTICAS DE CORRUPÇÃO CONHECIDAS NO SISTEMA FINANCEIRO.....	57
TABELA 2 - NÚCLEO TEMÁTICO CORRUPÇÃO - SUBTEMA PRÁTICAS DE CORRUPÇÃO VIVENCIADAS.....	62
TABELA 3 - NÚCLEO TEMÁTICO CORRUPÇÃO - SUBTEMA PRÁTICAS DE CORRUPÇÃO COM MAIOR RECORRÊNCIA.....	66
TABELA 4 - NÚCLEO TEMÁTICO CORRUPÇÃO - SUBTEMA PRÁTICAS DE CORRUPÇÃO COM MAIOR IMPACTO.....	70
TABELA 5 - NÚCLEO TEMÁTICO CORRUPÇÃO - SUBTEMA INDICADORES DE AÇÕES CORRUPTAS.....	74
TABELA 6 - NÚCLEO TEMÁTICO MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO - SUBTEMA SUFICIÊNCIA DAS AÇÕES DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO.....	85
TABELA 7 - NÚCLEO TEMÁTICO MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO - SUBTEMA SUGESTÕES DE MELHORIAS NA PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO.....	88
TABELA 8 - NÚCLEO TEMÁTICO GOVERNANÇA CORPORATIVA E MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO - SUBTEMA TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES.....	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de Pesquisa	19
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Corrupção	20
2.1.1 Definição	20
2.1.2 Mensuração.....	22
2.1.3 Indicadores	23
2.1.4 Histórico	25
2.1.5 Características.....	28
2.1.6 Brasil.....	30
2.1.7 Fraudes	32
2.2 Prevenção e combate à corrupção	33
2.3 Corrupção e mecanismos de controle em instituições financeiras	37
3 METODOLOGIA	46
3.1 Estratégia de pesquisa.....	47
3.2. Coleta de dados.....	48
3.3. Tratamento e análise dos dados	49
3.3.1. Técnica de Análise.....	49
3.3.2 Análise Temática	50
4 CORRUPÇÃO E OS MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO NO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO	52
4.1 Corrupção	52
4.2 Mecanismos de prevenção e combate À corrupção.....	75
4.3 Governança corporativa e mecanismos de prevenção e combate à corrupção.....	92

5 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	108
ANEXO 2 – FICHA DE ENTREVISTA	109

1 INTRODUÇÃO

O tema corrupção tem merecido bastante ênfase nas corporações contemporâneas. Segundo Ramina (2002), desde o início dos anos 90, a corrupção esteve presente nas manchetes da mídia em todas as partes do mundo, sem embargo de regimes políticos e econômicos. Países desenvolvidos e também aqueles em desenvolvimento foram surpreendidos com numerosos escândalos de corrupção. Alguns consideram que a corrupção representa, nos dias de hoje, a mais séria ameaça à estabilidade e segurança das sociedades, ao desenvolvimento político, econômico e social, e aos valores morais e democráticos.

Avritzer (2008) fala sobre a percepção do tema junto à população, de modo geral. Com muita frequência, a corrupção é abordada pelos meios de comunicação e por cientistas sociais, por intermédio de índices que medem a “percepção da corrupção” pela população. Tais índices revelam a importância concedida a fenômenos que possuem um peso negativo na avaliação geral das políticas públicas. Eles apontam para o fato de que a população, em geral, não apenas tem consciência do fenômeno, mas se preocupa com seus efeitos sobre suas vidas.

Embora a maior parte dos estudos e mesmo a percepção geral da população vislumbrem a corrupção no ambiente público, é latente a importância da discussão do tema na esfera privada. Ramina (2002) joga luz sobre esta mudança na perspectiva histórica: a corrupção tem existido desde a Antiguidade como uma das piores e, ao mesmo tempo, uma das mais difundidas formas de comportamento conflitantes à boa administração dos interesses públicos, quando praticada por agentes e servidores públicos. Nos últimos cem anos, essas formas de comportamento vieram a atingir também os setores puramente privados.

Em parte, a maior ênfase à temática da corrupção nas organizações privadas pode ser explicada pelas modificações cada vez mais constantes no ambiente corporativo. Dada a velocidade das evoluções tecnológicas e a economia globalizada, as empresas objetivam sobreviver ao mundo cada vez mais competitivo buscando novos diferenciais. As pessoas que viabilizam as organizações e que as tornam dinâmicas e flexíveis são cada vez mais

valorizadas e as competências individuais, quando aliadas às estratégias corporativas, delimitam a perpetuação das empresas que compõem.

O dinamismo exercido e o fortalecimento dos indivíduos na organização intensificam a necessidade de mecanismos de controle e prevenção à corrupção, cada vez mais severos e complexos. Os mecanismos de controle, da atualidade, devem contemplar uma gama de segmentos envolvendo ferramentas tecnológicas, códigos de princípios e culturas organizacionais que inibam atos corruptos.

No sistema financeiro, o desenvolvimento de mecanismos de controle e prevenção à corrupção é de suma importância, tendo em vista os vultosos valores envolvidos sempre que um esquema de corrupção vem à tona. A significância do setor financeiro na economia global também fortalece as motivações para a relevância de se tratar o tema. A crise econômica mundial, que teve seu auge no segundo semestre de 2008, com a quebra do banco americano Lehman Brothers, ilustra a necessidade de rever os modelos de administração até então prevalentes. Embora a crise financeira ou a quebra do Lehman Brothers tenham sido causados por esquemas de corrupção, o evento demonstrou a fragilidade dos sistemas de gestão dominantes frente às ações individuais de controle destas instituições.

A Governança Corporativa, termo que ganhou destacado interesse a partir de meados dos anos de 1990, com o colapso da Enron e da Worldcom devido a grandiosos esquemas de corrupção, é uma resposta mais completa, com o objetivo de controle. Tais eventos provocaram o surgimento da lei Sarbanes-Oxley, que teve o intuito de restaurar a confiança do povo estadunidense nas instituições. A Governança é um conjunto de costumes, políticas, leis, regulamentos, processos e instituições que regulam a maneira como a empresa é dirigida, administrada ou controlada. Sua aderência aos mecanismos de controle utilizados pelas empresas contra a corrupção é ainda um ponto de interrogação.

O presente trabalho pretende aprofundar os estudos sobre a temática da corrupção e de seus mecanismos de controle, com o intuito de identificar elos entre estes construtos e, também, a relevância dos princípios da governança corporativa enquanto mecanismo de controle e combate à corrupção. Neste trabalho, será abordado os construtos corrupção e mecanismos de prevenção e combate à corrupção, na perspectiva das instituições financeiras brasileiras. Por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com funcionários de diversos setores, e

com funções distintas, em quatro dos principais bancos que atuam no Brasil, e pela realização de posterior análise temática e de conteúdo, será realizado o levantamento das principais práticas corruptas no sistema financeiro brasileiro, as mais recorrentes e impactantes e a existência de indicadores das ações corruptas. Posteriormente, serão analisados os mecanismos de prevenção e combate à corrupção existentes, as áreas envolvidas, a suficiência destas ações de prevenção e combate, os pontos de melhorias e a aderência com os princípios de transparência e conformidade da governança corporativa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações de todos os tipos sofrem prejuízos enormes derivados da corrupção. Corrupção, numa definição mais ampla, caracteriza desvios de conduta e comportamentos contraproduativos que abalam um contexto de confiança. Atos de corrupção, além de poderem deteriorar financeiramente uma organização, sendo este o efeito mais visível, também colaboram para abalos em imagens e outros danos de caráter subjetivo inclusos em relações de confiança.

A Décima Pesquisa Global de Fraudes, realizada entre novembro de 2007 e fevereiro de 2008 pela Ernest & Young, apontou para o crescente número de fraudes e corrupção no meio empresarial. O estudo ouviu 1.186 líderes de grandes companhias, em 33 países. Na condução da pesquisa, um dado que chama bastante a atenção é em relação aos prejuízos gerados pela expropriação de capital. Para se ter uma ideia, somente os dez principais processos do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), de 2007, somaram mais de US\$ 175 milhões em multas. Já o número de casos investigados pelo comitê anticorrupção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) – que envolve 36 países – subiu de 51, em 2005, para 270, em 2007. Um em cada quatro entrevistados admite ter tido problemas relacionados à corrupção nos últimos dois anos.

Pesquisa realizada pela KPMG e publicada pelo jornal Gazeta Mercantil na edição do dia 06 de novembro de 2004 revelou que 69% das empresas brasileiras já sofreram algum tipo de fraude. O levantamento foi realizado com mil empresas nacionais, sendo 57% delas do ramo industrial e 46% com um faturamento entre R\$25 milhões e R\$1 bilhão por ano. Entre os fatos mais relevantes da pesquisa, destaca-se o de os funcionários das empresas serem os responsáveis por 58% das fraudes.

As fraudes contábeis nos casos Enron, Worldcom e Parmalat são exemplos de atos corruptos que podem implodir empresas gerando danos a todos os *stakeholders*. O impacto gerado pelos casos da Enron e da Worldcom contribuiu para que a lei norte-americana fosse modificada, dando ênfase à responsabilidade dos presidentes e diretores da empresa nos demonstrativos

financeiros e contábeis, podendo os mesmos ser responsáveis criminalmente por qualquer falsificação de dados.

O mercado financeiro, um dos mais abalados por práticas corruptas, e foco principal desta pesquisa, possui importância real na impulsão das forças produtivas e desenvolvimento dos países. No Brasil, o crescimento do crédito viabilizado pelos bancos nacionais possibilitou aceleração do consumo e o investimento em infraestrutura, bases para o crescimento da economia doméstica. No primeiro semestre de 2008, o setor bancário foi o que mais lucrou, entre as empresas brasileiras de capital aberto. Os 25 maiores bancos nacionais somaram um lucro líquido de R\$16.579 bilhões, o que representa 23,9% dos ganhos de todas as empresas de capital aberto do país no período. O setor bancário emprega também mais de 420.000 pessoas no Brasil.

Especificamente no setor financeiro, as ações corruptas podem levar a perdas bilionárias, como é o caso do banco francês Société Générale, quarta maior instituição europeia em ativos e o terceiro maior banco da França. Surpreendido por um esquema montado pelo operador de bolsa Jerome Kerviel, o banco teve um prejuízo aproximado de US\$ 7 bilhões. Outro fato marcante e de grande repercussão foi o esquema multibilionário do ex-presidente da National Association of Securities Dealers Automated Quotations (NASDAQ), Bernard Madoff. Através de sua empresa, Bernard L. Madoff Investment Securities LLC, Madoff idealizou uma estrutura piramidal financeira conhecida como *Ponzi*. O plano consistia em formar uma pirâmide de investidores iniciais, atraídos por promessas de ganhos elevados, e remunerá-los com o dinheiro de quem aderisse posteriormente ao fundo. Estima-se ter havido prejuízos da ordem de 50 bilhões de dólares. Essas, entre outras fraudes, assolaram organizações financeiras de diversas nacionalidades, colocando em destaque questões relativas aos mecanismos de controle a serem usados na prevenção de fraudes e atos corruptos.

A proeminência do assunto corrupção remonta às estruturas criadas pelas organizações com o objetivo de evitá-la. Neste sentido, compartilha-se do pressuposto de que a utilização de boas práticas de governança corporativa pode inibir o uso de ações corruptas. O interesse deste estudo reside em identificar e analisar mecanismos de controle – associados a tecnologias de informação, a processos de auditorias e certificações e até mesmo a ações de propaganda interna – que vislumbram diminuir a corrupção.

A literatura existente sobre corrupção e sistemas de controle para atenuá-la tem se concentrado no âmbito da administração pública, sendo poucos os estudos e pesquisas no setor privado. Com este estudo, intenciona-se ampliar os conhecimentos sobre os sistemas de controle destinados a reduzir as ações de corrupção. Em face da conjuntura exposta, em especial, pelo elevado nível de complexidade que permeia a identificação de atos corruptos e dos mecanismos de combate à corrupção nas organizações, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais as principais práticas de corrupção organizacional em instituições financeiras e os mecanismos de controle utilizados para mitigá-las?**

O estudo foi realizado com 23 funcionários com diferentes funções e setores de atuação, com pelo menos 10 anos de atuação no sistema financeiro. As instituições estudadas foram: Banco do Brasil, Santander, Caixa Econômica Federal e Itaú-Unibanco. A escolha das instituições dos entrevistados teve como critério a observação da diversidade e a relevância dos mesmos, considerando que, no Brasil são, respectivamente: o maior banco de economia mista, o banco estrangeiro com maior escala de atuação no Brasil, o maior banco estatal e o maior banco privado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar as principais práticas de corrupção e os mecanismos de prevenção e combate às ações corruptas existentes nos bancos brasileiros.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as práticas de corrupção existentes nos bancos brasileiros;
- Identificar principais mecanismos de prevenção e combate aos atos corruptos nos bancos brasileiros;
- Relacionar os mecanismos de controle utilizados no combate e prevenção de atos corruptos nos bancos brasileiros aos princípios da Governança Corporativa;
- Analisar a percepção, de gerentes e funcionários de instituições financeiras, da eficácia dos mecanismos de controle à corrupção utilizados nos bancos brasileiros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CORRUPÇÃO

O estudo da corrupção abrange diversos aspectos que serão abordados a seguir. Entre eles, encontramos sua definição, formas de mensuração, indicadores de ações corruptas, histórico, características, a corrupção no Brasil e as fraudes.

2.1.1 Definição

A corrupção é tema de suma importância na história da humanidade. As reflexões sobre a temática datam da Grécia antiga, estendendo-se aos dias atuais. A atenção sobre o assunto é, sobretudo, por sua ação corrosiva nas estruturas públicas e também privadas, causando prejuízos de diversas espécies.

Coutrim *et al.* (2005) afirmam que a corrupção tem origem na palavra ruptura, que pode significar o rompimento ou desvio de um código de conduta moral ou social, ato que, infelizmente, se espalha por todos os países. O estudo do fenômeno é novo e, atualmente, a corrupção é vista como uma espécie de conduta através da qual o agente, motivado por alguma vantagem, age desvirtuando as regras de determinado objetivo, contrariando o que a sociedade considera como justo e moral. O problema de sua definição está exatamente em identificar as regras que foram desvirtuadas. Além disso, a proximidade das relações sociais entre os agentes dificulta identificar uma situação de corrupção ou apenas uma situação socialmente aceitável.

Martins (2008) define a corrupção a partir de sua etimologia. A palavra corrupção deriva do termo latino *corruptionis*, donde vem sua acepção primeira. Para o homem latino dos séculos I e II, o termo *corruptionis* tinha sua significação a partir da conjunção de outros termos: *cum* e *rumpo* (do verbo romper), significando romper totalmente, quebrar o todo, quebrar completamente. Então, *cum rumpo* ou *corruptionis* queria dizer a ruptura das estruturas,

quando se destroem os fundamentos de algo, destruir algo. Todavia, essa ruptura não era um fato fulminante que ocorria de repente. Durante séculos, a noção de corrupção sempre esteve associada à ideia de processo natural ou etapas em que o corpo vivo se desgastaria, chegando à morte, ou seja, desgaste ou degeneração que atingiria as estruturas mais básicas de um corpo, começando pelas partes para depois chegar ao todo, levando-o à morte.

Para Soares (2008), corrupção é crime, capitulado no Código Penal brasileiro. No dicionário, a palavra também carrega forte valor negativo. Poder-se-ia dizer que se trata de uma quase-categoria cultural, aplicável em diversos contextos semânticos. Mais do que constituir um substantivo, a corrupção carrega uma carga adjetiva, porque qualifica estados e ações, associando-os à degeneração, ao desprezível, ao dejetivo, ao refugio e à morte. Seu sentido contagia por uma espécie de disseminação metonímica, impregnando ambas as pontas da relação que a palavra estabelece (enquanto verbo ou substantivo): sujeito e objeto; ator e receptor; ativo e passivo.

A corrupção, conforme Soares (2008), na sua essência, é a sedução ou a tentativa de sedução procurando envolver terceiro(s) na busca dolosa e solidária de uma vantagem mútua, contornando as respectivas normas e obrigações morais próprias da esfera específica onde opera: o campo financeiro, político, policial ou judiciário. É infinita a variedade de vantagens suscetíveis de atrair sedutor e seduzido. À primeira vista, pensa-se em vantagens materiais, principalmente financeiras; mas há benefícios de outra ordem, como o poder, o prestígio, a classificação numa competição acadêmica, eleitoral ou esportiva, uma promoção funcional. Cada um desses planos está ligado a um espaço social e político, pessoal ou institucional, caracterizado pelos tipos específicos de vantagens em jogo, pelos atores envolvidos e pelos estratagemas usados.

Segundo Ballouk Filho e Kuntz (2008), o Programa contra a Corrupção do Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC) considera corrupção como “abuso de poder em proveito próprio”, que participa, dessa forma, nos setores públicos e privados. Embora percebida de forma diferente nos países, a corrupção tende a incluir os seguintes comportamentos: conflito de interesses, desvios fraudulentos, fraude, suborno, corrupção política, nepotismo e extorsão. Uma das medidas sobre o alcance da corrupção em um determinado país é o Índice Anual de Percepção de Corrupção da ONG Transparência Internacional.

A partir desses conceitos, neste trabalho adota-se a corrupção como ato súbito ou gradativo contrário às normas e aos valores vigentes. Tal ato necessita de “agente (s) corruptor (es)”, que age (m) isoladamente ou em grupo, buscando benefícios próprios. Embora o termo corrupção, no Brasil, esteja amplamente atrelado ao setor público, aplica-se tanto a entes públicos quanto a privados.

2.1.2 Mensuração

O nível de corrupção, de acordo com Balouk Filho e Kuntz (2008), varia de um país para outro. Entre os fatores que contribuem para essa realidade estão: políticas governamentais, programas concebidos e administrados insatisfatoriamente, instituições deficientes, mecanismos inadequados de controle e avaliação, baixa organização da sociedade civil, sistema de Justiça criminal fraco, remuneração inadequada de servidores públicos e falta de responsabilidade e transparência. Em muitos casos, há mais sintomas do que causas da corrupção. Em todas as situações é necessário considerar os sintomas e as causas como fatos correlatos, uma vez que a corrupção pode verificar-se quando qualquer um deles ocorre. Ao mesmo tempo, não é necessariamente verdade que a corrupção sempre aconteça quando um desses fatores existem.

A importância do tema é referendada pela estatística da corrupção. Ballouk Filho e Kuntz (2008) relatam alguns dados: a Fundação Getúlio Vargas, por exemplo, já calculou que, se a corrupção fosse reduzida em 10% no Brasil, o Produto Interno Bruto (PIB) aumentaria em R\$ 50 bilhões ao longo dos próximos dez anos. Para a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), o custo da corrupção para o País alcança R\$ 10 bilhões anuais (ou US\$ 4,6 bilhões). Já organizações internacionais, como a ONU e o FMI, estimam que a corrupção possa reduzir o índice de crescimento de um país entre 0,5% e 1% ao ano e que os investidores, nos países corruptos, chegam a ser 5% inferiores aos daqueles com menores índices de corrupção. Já a ONG Transparência Internacional estima que a corrupção movimente US\$ 1 trilhão por ano em todo o mundo.

A relevância destes dados é questionada pelos especialistas em corrupção. Atos corruptos são conhecidos somente quando são descobertos, ou seja, quando falham ou quando causam danos excessivamente elevados, que não possam ser mantidos em sigilo. Esta peculiaridade faz com que os dados sobre a corrupção sejam apenas estimativos, com base em ações de corrupção descobertos.

Segundo Ballouk Filho e Kuntz (2008), tantos dados, previsões, estimativas e estatísticas não passam de “chutes”, apresentados a bel-prazer, para ganhar a atenção e para fundamentar interesses, talvez legítimos, de seus manipuladores. A corrupção não pode ser medida objetivamente, por absoluta falta de qualquer informação confiável sobre seu montante. Ela pode ser generalizada, mas é compartimentada e não tem regras únicas nem inflexíveis. Mesmo os corruptores e os corrompidos só podem estimar aquilo que gastam ou recebem diretamente, mas qualquer outra projeção sobre os valores despendidos ou recebidos pelos demais corruptos do planeta não passará de mero exercício de imaginação.

A verdade é que, mesmo nos segmentos de mercado cartelizados, cada transação é única e a mesma empresa, ou consórcio, pode remunerar o mesmo subornado com diferentes alíquotas e benefícios de várias naturezas, assim como um comprador corrupto pode estabelecer diferentes níveis de remuneração pelos seus favores, dependendo da afinidade, necessidades, conjuntura, montante ou especificações de cada contrato.

Ainda que os dados estatísticos não sejam primorosos quanto à sua relevância e autenticidade, sua existência é importante na constatação de atos corruptos pelo mundo e em seus efeitos maléficos. A busca por dados que reflitam maior proximidade com a realidade colaboram para a proliferação de informações primárias, ferramentas fundamentais no combate à corrupção.

2.1.3 Indicadores

Fontoura e Soares (2008) afirmam que uma das principais ferramentas na luta contra a corrupção é o acesso à informação. Por isso, a Tecnologia da Informação (TI) divulga estatísticas do nível de corrupção e de sua percepção em alguns países do mundo, o que cria

grande expectativa na mídia internacional. Este trabalho de conscientização é feito por meio de campanhas sobre os efeitos da corrupção e costuma agregar representantes de diversos setores da sociedade. Dentre os principais índices e relatórios estão:

-O Índice de Percepção da Corrupção (Corruption Perceptions Index - CPI) elenca os países de acordo com a percepção do nível de corrupção no setor público. Este índice compila os dados levantados anualmente através de entrevistas com empresários e analistas, criando a possibilidade de comparar um grande número de países numa única escala de percepção (variando de 0 até 10). Pela metodologia, quanto mais próximo de 10, menos corrupto é o país. Embora esteja sujeito a muitas críticas metodológicas, o CPI é bastante utilizado. Esse medidor tem um grande impacto no debate internacional sobre corrupção, pois se tornou um fato político e contribuiu para aumentar a visibilidade do tema;

-O Barômetro Global da Corrupção (Global Corruption Barometer - GCB) é uma pesquisa de opinião pública, conduzida pelo Gallup International, a fim de medir a vivência e a percepção da corrupção que os cidadãos comuns têm do setor público. Para justificar a abrangência global da pesquisa, na edição do GCB 2007 foram entrevistadas 63.199 pessoas em 60 países. Os resultados demonstram que a percepção e a experiência das pessoas com a corrupção são significativas e refletem uma noção generalizada de que as instituições, representantes do interesse público, se utilizam do poder em benefício próprio;

-O Índice de Países Corruptores (Bribe Payers Index - BPI) foi criado em 1999, através de entrevistas com empresários, para identificar os países mais propensos a pagar subornos em transações comerciais internacionais. Ao avaliar as empresas dos países exportadores, o objetivo é mensurar sua propensão a praticar subornos transacionais. Na edição de 2006, o BPI resultou da avaliação de 30 países exportadores, por 11 mil empresários, de 125 países;

- O Relatório Global sobre Corrupção (Global Corruption Report – GCR), encomendado pela TI a especialistas, para se ter uma perspectiva independente, representa mais uma ferramenta de conscientização e análise da corrupção no mundo. Criada em 2001, esta publicação anual se dirige a um público amplo e possui uma temática específica a cada edição.

De todos os problemas dos índices de percepções de corrupção, segundo Ballouk Filho e Kuntz (2008), o principal concerne ao que eles informam sobre a prática concreta do

fenômeno, que é objeto das opiniões. Uma objeção que frequentemente se formula – em especial por governos – é que a opinião das pessoas é demasiadamente influenciada pela mídia. Assim, se os veículos de informação divulgam casos de corrupção, as pessoas comuns tenderiam a considerar que a corrupção está aumentando – quando, muitas vezes, o aumento do noticiário pode significar não isso, mas um melhor funcionamento dos mecanismos de controle.

O aumento da corrupção na percepção da população é proporcional à sua exposição junto à opinião pública. Sua exposição primariamente é elevada quando o combate à corrupção é mais forte, quando prevalecem grandes esforços para se descobrir o maior número possível de esquemas corruptos. O índice de exposição das ações de corrupção pode ser facilmente manipulado em função do interesse de classes, com poder suficiente para abafar a repercussão de atos corruptos e, principalmente, pela mídia, que é capaz de explorar fatos ou contextos em função de seus próprios interesses.

Lima (2008) também explora este tema. Para o autor, um aspecto interessante da relação da mídia com a corrupção é a corrupção na própria mídia. O primeiro ranking mundial sobre o tema foi divulgado em setembro de 2003, a partir de pesquisa realizada pelos professores estadunidenses Dean Kruckeberg (University of Northern Iowa) e Katerina Tsetsura (Purdue University). Foram avaliados oito quesitos direta e indiretamente ligados a um ambiente de corrupção na mídia, uma vez que seria impossível contabilizar diretamente os casos de venda de matérias jornalísticas. O levantamento aponta países onde a venda de matérias em jornais e revistas tem maior possibilidade de ocorrer. No topo da lista estão China, Arábia Saudita, Vietnã, Bangladesh e Paquistão. O Brasil aparece no 47º lugar, de um total de 66 países avaliados.

2.1.4 Histórico

Historicamente, a corrupção nem sempre foi vista como elemento maléfico à sociedade como um todo. Até a década de 1980, os atos corruptos eram vistos inclusive como parte da engrenagem econômica, sendo necessários aos pequenos ajustes que as normas generalistas deixavam escapar. Embora a corrupção conceitualmente já fosse tida como atos com a

finalidade de proveitos individuais ou de pequenos grupos, as ações corruptas eram tidas como fatores de equilíbrio nas relações comerciais e os estudos de seus efeitos e origens ainda eram escassos.

Ballouck Filho e Kuntz (2008) relatam os marcos sobre a importância dos estudos sobre a corrupção e suas diferentes facetas. Segundo os autores, antes de 1978, foram menções anedóticas à *Vida dos Césares*, de Suetônio (século 1 d.C.), a corrupção era tratada na literatura acadêmica um tanto de passagem. Economistas inclinados para a modelagem de dados dedicavam-se a estudar os efeitos do desequilíbrio de informação em leilões (a propinagem traria tal desequilíbrio), mas os estudos do impacto da corrupção sobre a economia eram muito raros. A maioria dos economistas tendia a considerar a corrupção como uma “graxa” que lubrificaria a economia, uma acidentalidade pouco importante na ordem das coisas e, para alguns, benéfica para a eficiência econômica.

Em 1978, Susan Rose-Ackerman publicou a obra *Corruption: a study in political economy*, em que argumenta que o papel e o impacto da corrupção sobre a economia e as organizações políticas eram mais extensos e profundos do que até então se sustentava. A publicação do trabalho de Rose-Ackerman representou um divisor de águas. A partir daí, declinou a popularidade da interpretação da corrupção como lubrificante benéfico para a economia e se passou a prestar mais atenção aos prejuízos que ela trazia à eficiência econômica. Com a ascendência do tema e de sua implicância no desenvolvimento social e econômico da humanidade, criou-se um ambiente propício ao surgimento de organizações, princípios e fundamentos no combate à corrupção ao redor do mundo.

Ballouck Filho e Kuntz (2008) afirmam que, há pelo menos duas décadas, governantes da maioria das nações revelam ter se conscientizado sobre as causas e graves consequências da corrupção que assola o mundo. Somente na última Convenção da ONU contra a Corrupção, assinada na cidade mexicana de Mérida, em dezembro de 2003, as recomendações e propostas foram ratificadas por nada menos que 140 países.

Além dos tratados resultantes das várias convenções da ONU, o Brasil, por exemplo, tem participado de todos os fóruns de debate sobre o referido tema. Somos signatários de vários acordos e programas internacionais de combate à corrupção, como os da Convenção Interamericana contra a Corrupção realizada pela Organização dos Estados Americanos

(OEA) e da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OECD.

Fontoura e Soares (2008) afirmam que os primeiros indícios de que a corrupção estava sendo combatida em âmbito internacional aparecem em 1988, com a Convenção contra o Tráfico de Narcóticos Ilícitos e Drogas Perigosas, da ONU, em que o combate à corrupção não era o maior esforço em si, mas estava relacionado a ele pelo dinheiro envolvido nas transações ilícitas. A década de 1990 marcou o surgimento de iniciativas por parte de organismos multilaterais (FMI, OEA, Banco Mundial e OECD) e de estudos acadêmicos sobre a corrupção. As reformas democráticas, as integrações entre os países e a liberalização econômica facilitaram a percepção da importância de se reportar o tema da corrupção, de seus custos e de seu combate.

Outro marco no combate à corrupção, segundo Fontoura e Soares (2008), ocorreu em 1990, quando representantes do Banco Mundial se reuniram na África para discutir a realização de um estudo sobre governança e desenvolvimento econômico. Nesta época, o diretor regional do Banco Mundial, Peter Eigen, conhecia o impacto devastador da corrupção na região e passou a buscar formas de combatê-la, pois a considerava um obstáculo ao desenvolvimento sustentável. A ideia encontrou resistência entre os representantes da instituição em sua sede, em Washington, devido à recomendação de neutralidade política em relação às decisões de empréstimos que o Banco Mundial deve ter. Diante disso, Peter Eigen juntou-se a intelectuais, ativistas, empresários, jornalistas, acadêmicos, líderes políticos e oficiais de diversas regiões do mundo, a fim de ganhar o apoio deles para formar a organização não-governamental Transparency International.

Para Barboza Filho (2008), a preocupação com a corrupção renasceu nos países mais avançados e nos organismos econômicos internacionais, expressando o ponto de vista de agentes econômicos poderosos e envolvidos no processo de “globalização” econômica. Nesse momento, as hipóteses mais imediatas para a explicação do fenômeno imputavam a tradições e culturas específicas uma enorme incapacidade para participar adequadamente do jogo do mercado e da economia, com resultados desastrosos para generalização e universalização da racionalidade econômica embutida no processo de globalização.

Estudos subsequentes, no entanto, cuidaram de complexificar este panorama, associando o aumento da corrupção ao modo específico de avanço dos movimentos da globalização que implicaram: na ruptura de tradições e culturas nacionais ou regionais, no rearranjo interno de forças políticas, na derrocada de instituições, no desemprego, no aumento da injustiça e na criação de problemas ou campos de ações previstas pelos direitos nacionais ou pelo direito internacional (BARBOZA FILHO, 2008). Como resultado, o comportamento predatório tornou-se alarmante e generalizado – caso das máfias russas – com repercussões em todas as dimensões da vida social.

Ainda de acordo com Barboza Filho (2008), o diagnóstico de que o próprio processo de globalização deveria ser conduzido na perspectiva meramente econômica criou um ambiente propício à corrupção e passou a orientar a produção de propostas anticorrupção, organizadas em torno de alguns eixos: *a)* a diminuição da capacidade de interferência direta do Estado e de sua burocracia no mercado, que acabou diminuindo as chances de corrupção pela privatização de empresas e serviços e pela desregulamentação de atividades econômicas; *b)* a diminuição das possibilidades de manipulação dos poderes administrativos monopolizados por burocratas e servidores, através de uma reorganização do aparato institucional e burocrático por mecanismos de *checks and balances*, de *accountability*, de controladoria interna, e por códigos de ética de caráter mais universalista e outros de natureza corporativa; *c)* a organização da sociedade civil e a manutenção da liberdade de imprensa, consideradas aliadas decisivas na diminuição ou no controle da corrupção. Este elenco de orientações tem como objetivo a homogeneização mundial de procedimentos que preservem a racionalidade econômica e estimulem formas democráticas de governo, reduzindo a resistência de culturas supostamente avessas à democracia e à economia de mercado.

2.1.5 Características

Com as atenções voltadas para o tema, as diferentes vertentes da corrupção tornaram-se foco de discussão e pesquisa. Uma das principais abordagens foi quanto à origem dos atos corruptos. No campo empresarial, a busca de rendas é um termo utilizado com frequência com o objetivo de identificar a ação de empresários que buscam privilégios de forma espúria. Zurbruggen (2008) define a busca de rendas como uma expressão que tem sido usada na

literatura latino-americana para expressar a busca de privilégios por parte dos empresários. Os empresários exercem influência política sobre o governo, obtendo modificações de medidas econômicas, para que sejam favoráveis aos seus interesses, em contraposição ao bem-estar do cidadão, sendo isso considerado, nesse sentido, uma manifestação da corrupção.

A busca por rendas, segundo Zurbriggen (2008), se define como a competência de empresas ou grupos de interesse organizados para obter privilégios, rendimentos financeiros e favores políticos individuais, em contraposição ao bem-estar social. Desta perspectiva, a autora explica como é estruturado o resultado do cálculo de custos e benefícios da ação e da maximização de utilidade dos indivíduos. Os empresários atuam de maneira racional e incorrem em condutas de caça à renda quando julgam que os prováveis benefícios, por cometer um ato ilícito, superam os custos.

Embora a busca de rendas não seja a única origem da corrupção e os empresários não sejam os únicos corruptos no universo corporativo, este tema chama atenção por sua recorrência e interação direta, na maioria das vezes, com setores públicos. Outras perspectivas ainda pouco estudadas são as práticas de corrupção por parte de atores e empresas do mercado internacional. Com a participação mais efetiva do Banco Mundial, no intuito de procurar evidências e propor ações contra aqueles atores privados que lucram com a prática de corrupção, percebe-se evolução nesta área.

Schneider (2008, p. 520) relata que, com o financiamento do governo norueguês, o Banco Mundial está formulando um estudo dos paraísos fiscais, cujos baixos impostos e regulamentos financeiros secretos permitem que os fluxos de dinheiro ilícito entrem e saiam. Tais paraísos fiscais não se restringem às ilhas do Caribe ou a outros lugares afastados: a OECD identificou a ilha de Jersey, ligada ao Reino Unido, como um paraíso fiscal. As instituições financeiras em tais jurisdições estão conseguindo lucros significativos, que a Rede de Justiça Fiscal estima em US\$860 bilhões. A mesma organização estima que a quantidade total de recursos que os governos perdem nos paraísos fiscais gira em torno de US\$11,5 trilhões, com perdas anuais ao redor de US\$255 bilhões.

Os estudos sobre a origem da corrupção, assim como aqueles que detalham o desenvolvimento, efeitos e mecanismos de controle são concentrados no setor público e, quando inferem sobre o mundo corporativo, focalizam-se em empresas enquanto empresas

corruptoras ou na participação de empresários e dirigentes de empresas no intuito de conseguir benefícios próprios. A busca de instrumentos que permitam conhecer o desenvolvimento de ações corruptas no interior de organizações privadas constitui-se assim um grande desafio. Uma melhor conceituação do termo corrupção faz-se necessária, a fim de avançar neste desafio.

Pereira *et al.* (1995), citando Klitggard, apresenta uma perspectiva de análise centrada em três pressupostos básicos. Trata-se, primeiro, de reconhecer que a corrupção é um fenômeno multidimensional, que pode ocorrer em organizações de qualquer natureza, manifestando-se tanto no contexto externo como no interno. Em segundo lugar, deve-se considerar a corrupção como uma ação de um grupo de pessoas cujo padrão ético não se ajusta ao padrão moral estabelecido pela sociedade e, ou, por organizações públicas, privadas e não governamentais, mantendo uma estreita relação com a racionalidade econômica de certos atores organizacionais. Em terceiro lugar, defende o autor, deve-se considerar que as pessoas são dotadas de livre arbítrio, comportando-se de acordo com as suas orientações de valores em detrimento da cega obediência às normas estabelecidas pela razão legal. Nesse contexto, a obediência às normas depende de uma postura moral da sociedade.

Já Martins (2008) caracteriza duas maneiras de interpretar a corrupção: de um lado, por meio de uma leitura moralista, vendo nela a decadência das virtudes do indivíduo, o que gera consequências nefastas para a sociedade. De outro, entendendo a corrupção como algo resultante das regras próprias do mundo político, sem maiores correlações com a moralidade do indivíduo. Por essa segunda interpretação, as razões para a corrupção política de uma cidade estarão ligadas à fraqueza de suas leis e de suas instituições políticas, à falta de preocupação e de ação do cidadão em relação às coisas públicas. Ora, esse modo de conceber a política tem se mostrado muito mais adequado para a explicação dos fenômenos de corrupção do que a visão moralista, pois consegue identificar melhor suas causas.

2.1.6 Brasil

O Brasil apresenta um quadro singular frente à corrupção internacional. Coutrim *et al.* (2005) afirmam que o quadro atual do brasileiro retrata claramente o excesso de fraudes, a

sonegação, o pagamento de propinas, a facilitação de contratos, a burla de normas de licitações públicas, a arrecadação ilegal, dentre outros. Os sistemas burocráticos, a pouca fiscalização e a lentidão da justiça são fatores que favorecem a corrupção nas empresas, uma vez que a complexidade do sistema fiscal e tributário é tamanha que se torna difícil seguir todos os trâmites, facilitando assim, os verdadeiros “trambiques”.

A cultura é um elemento determinante no processo de corrupção. A criminalização ou a impunidade e legitimização da corrupção servem à sua redução ou proliferação. Quando um ato corrupto, ainda que de pequeno porte, é repudiado pela sociedade, a própria sociedade atua como vigilante no sentido de coibir estas ações, além do peso moral elevado sobre o corrupto que está infringindo uma norma de conduta. Quando a sociedade é conivente ou mesmo apoia determinados atos de corrupção, favorece a atuação do corrupto.

No Brasil, a figura do corrupto possui natureza contraditória. Lustosa (2008) descreve o corrupto no imaginário nacional como alguém que finge ser o que não é para tirar proveito daqueles a quem está iludindo. Maroto, enganador, mentiroso e farsante, como os personagens da comédia, na caricatura, ele pode tanto ser um tipo popular como o malandro, o ladrão, a mulata ou o português da venda ou um personagem da elite, como o político, o bispo, o jornalista, o empresário importante. Com sua esperteza ingênua, o pequeno corrupto, assim como Pedro Malasartes, da literatura de cordel, aparece na caricatura com um ar ladino, triunfando sobre os poderosos através de pequenos expedientes. É uma figura que, tanto na comédia de costumes, quanto na página impressa, conquista a simpatia do público por sua situação social, em que os pequenos golpes – ou, o chamado “jeitinho” – são vistos como estratégias de sobrevivência em um mundo onde há poucas chances para os mais pobres.

Esse corrupto de baixa extração faz contraste com o grande corrupto, aquele que auge vantagens através de golpes contra pessoas indefesas e não conquista o público que, ao contrário, lhe tem ojeriza. Naturalmente que os limites entre essas duas malandragens são tênues e um pequeno malandro pode vir a se transformar em um malandrão ou este pode, pela recorrente exposição de sua imagem, tornar-se simpático.

2.1.7 Fraudes

No sistema financeiro, dentre as ações corruptas que geram maiores prejuízos financeiros, encontram-se as fraudes. As fraudes são mecanismos de corrupção utilizados para angariar benefícios individuais, ou para determinados grupos, através de esquemas ilícitos. Ramina, (2002), parafraseando o conceito de fraude das Nações Unidas, define que o crime de fraude é uma forma alternativa de se lidar com pagamentos ilícitos. Quando as intenções corruptas não podem ser constatadas facilmente ou simplesmente não podem ser provadas, mesmo assim pode ser possível demonstrar, além de qualquer dúvida, que o superfaturamento de um projeto é devido ao esforço de uma companhia para recuperar os gastos em subornos. O mesmo se aplica a casos de prestação de trabalhos de qualidade inferior àquela prevista no contrato, de cobrança de mercadorias ou serviços nunca entregues ou prestados, de alteração de especificações ou do tempo de conclusão da obra, etc.

Já para Martin (2002), o termo fraude se refere a um ato intencional por parte de um ou mais indivíduos da administração, empregados ou terceiras partes, que resulta em uma apresentação errônea das demonstrações financeiras. Trata-se de um ato intencional, de uso doloso, de documentos adulterados e, ou, informações por pessoas não autorizadas, objetivando causar prejuízos financeiros e, ou, danos morais e de comprometer a imagem de pessoas e empresas idôneas.

Sá (2005) afirma que a fraude é um ato doloso, cometido de forma premeditada, planejado, com a finalidade de obter proveito com o prejuízo de terceiros. Soares (2007) define fraude como logro, engano, dolo, abuso de confiança, contrabando, manobra enganosa para enganar alguém; obtenção de vantagens de forma ilícita. É o acontecimento ilícito proveniente de ato(s) de agente: funcionário, particular, operadores de direito, terceiro, etc., visando a obter vantagens pouco regulares e ilegais.

Martin (2002) afirma que a fraude tornar-se-á, no futuro, um problema de maior relevância e de detecção cada vez mais difícil, devido ao desenvolvimento e crescente uso da informática. Os métodos de trabalho mais sofisticados vêm exigindo, com o passar dos tempos, a contratação de profissionais experientes e com nível maior de qualificação, propiciando uma maior ocorrência de fraudes e dificultando sua detecção. Por outro lado, as novas formas de

administração reduzem a capacidade de detecção de fraudes como, por exemplo: terceirização, *joint-ventures* e a redução drástica da segregação de funções motivada pela redução dos custos/funções.

2.2 PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO

Uma das principais estratégias de combate à corrupção, segundo Soares (2007), envolve a disseminação dos conceitos e da aplicação dos princípios da ética e da fixação dos valores morais no ambiente da sociedade e das corporações. A eticidade deve ser elemento básico e pedagógico para a formação do indivíduo, do cidadão, do parceiro empregado, dos dirigentes, enfim, do corpo técnico das organizações. A produção e difusão dessas informações têm o caráter de capacitar melhor as pessoas no processo de reflexão, na sua conduta na organização e, daí, propiciar qualidade melhor do homem, do cidadão e do empregado. Observa-se que, nos países onde a frequência da corrupção é menor, o padrão da sociedade é mais ético e tem uma conduta mais ilibada.

Para Ramina (2002), a prevenção é o melhor meio de combater a corrupção, mesmo em termos de custo para a sociedade. A prevenção efetiva pode reduzir a extensão da ação penal. Na administração pública, assim como no setor privado, códigos de ética e integridade são de grande importância para se desenvolver um senso cívico de respeito pelas instituições e pelos direitos humanos. O tópico seguinte aborda os mecanismos de controle que podem ser usados para evitar práticas de corrupção.

O combate à corrupção requer estratégias eficientes tanto no que tange a prevenção, quanto em relação aos mecanismos de controle destinados a evitá-la. As ferramentas de controle são objetos de estudo há algum tempo. Os estudos apontam diversas formas de manter o alinhamento estratégico aos objetivos estratégicos das empresas, assim como intervir nos desvios de conduta ou de disciplina que corrompam a cultura e preceitos da corporação.

O combate à corrupção passa primeiramente por sua “desocultação”. Segundo Filgueiras (2008), a corrupção é um tipo de força oculta, porque está em uma posição liminar, representando um fenômeno ubíquo, que se realiza na política e, ao mesmo tempo, fora dela,

apoiado em segredos e esquemas que ultrapassam suas fronteiras morais. Por se tratar de algo subliminar, funciona como um tipo de prática que não é aparente, e muito menos sujeita à punição, caso seja bem sucedida. É por isso que não é possível uma medida empírica eficaz da corrupção.

O fato de os atos corruptos, quando bem sucedidos, serem ocultos, faz com que o foco dos instrumentos de controle da corrupção esteja em sua prevenção e controle, no sentido de reduzir os espaços onde pode ser consumada a corrupção. As regras de comportamento e ética existentes pesam no aspecto moral e legal, no intuito de inibir os atos corruptos, seja em função da punição prevista nas leis e normas vigentes, seja na imputação moral decorrente das ações corruptas.

Weber (2008) afirma que a economia capitalista moderna é um imenso cosmos no qual o indivíduo nasce, e que se lhe afigura, ao menos como indivíduo, como uma ordem de coisas inalterável, na qual ele tem de viver. Ela força o indivíduo, na medida em que ele esteja envolvido no sistema de relações de mercado, a se conformar às regras de comportamento capitalistas. O fabricante que se opuser por longo tempo a essas normas será inevitavelmente eliminado do cenário econômico, tanto quanto um trabalhador, que não possa ou não queira se adaptar às regras, será jogado na rua, sem emprego.

Segundo Foucault (2008), o exercício da disciplina supõe um dispositivo que obrigue pelo jogo do olhar: um aparelho em que as técnicas que permitam ver induzam a efeitos de poder, e em que, em troca, os meios de coerção tornem claramente visíveis àqueles sobre quem se aplicam. Lentamente, no decorrer da época clássica, são construídos esses “observatórios” da multiplicidade humana. Ao lado da grande tecnologia dos óculos, das lentes, dos feixes luminosos, unida à fundação da física e das cosmologias novas, houve as pequenas técnicas das vigilâncias múltiplas e entrecruzadas, dos olhares que devem ver sem ser vistos; uma arte obscura da luz e do visível preparou em surdina um saber novo sobre o homem, através de técnicas para sujeitar este e de processos para utilizar aquele.

Observa-se que, os mecanismos de coerção e manutenção da ordem vigente são objeto de estudo de grandes pensadores há algum tempo. Os sistemas de controle são fundamentais à eficácia dos pressupostos de um sistema hierárquico, uma organização, uma legislação ou mesmo a busca de objetivos mais simples. Gomes e Araújo (2008) nos trazem a etimologia da

palavra “controle”, do francês *contrôle*, significa o ato ou poder de controlar, verificar, averiguar. Na França do século 17, *rôle* era um registro oficial em que se escreviam nomes, e *contrôle*, outro registro que efetuava o confronto com o original e servia para a verificação dos dados.

O controle abrange os vários processos nos quais a administração determina seus objetivos, delinea os planos para alcançá-los, organiza e supervisiona as operações necessárias para a implementação dos planos e desempenhos esperados. Controle significa conhecer a realidade, compará-la com as metas estabelecidas e tomar as medidas para a correção das ações estratégicas. É a fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas.

De acordo com Spinelli (2008), por controle interno se entende o conjunto de ações, métodos, procedimentos e rotinas que uma organização exerce sobre seus próprios atos, a fim de preservar a integridade de seu patrimônio e de examinar a compatibilidade entre as operações desenvolvidas, os parâmetros preestabelecidos e os princípios pactuados. Seu objetivo é reduzir a vulnerabilidade da organização aos riscos existentes, buscando identificar e corrigir eventuais desvios em relação a parâmetros e diretrizes previamente estabelecidas.

O controle interno deve pautar a sua atuação pela verificação da eficiência, da eficácia, da efetividade e da economicidade dos atos praticados, pela análise da exatidão dos registros, pelo exame do cumprimento das normas, estatutos e regimentos e pela avaliação do cumprimento das metas e dos objetivos da organização.

Spinelli (2008) afirma que as atividades de controle interno devem ocorrer prioritariamente de forma preventiva, buscando identificar pontos críticos no fluxo das ações desempenhadas, de modo a evitar a ocorrência de possíveis desvios na execução dos atos praticados. Essa linha de ação, contudo, não inclui verificações concomitantes ou, ainda, *a posteriori*, com o intuito de examinar a regularidade das ações desenvolvidas e, se for o caso, apurar responsabilidades nas situações em que forem identificadas incorreções.

Como um dos objetivos primordiais do controle interno, segundo Spinelli (2008), é salvaguardar os ativos das organizações, a execução das ações desenvolvidas com esse

objetivo deve levar em consideração a relação entre os custos e os benefícios potenciais que essa atividade pode ser capaz de produzir, sob pena de o próprio controle se tornar mais oneroso do que o ato examinado.

Dentre os mecanismos de controle existentes, destaca-se o conceito de Governança Corporativa que, por sua abrangência, mostra-se como notória ferramenta no combate à corrupção, assim como na profissionalização das grandes organizações, com maior transparência e legalidade.

Governança corporativa, de acordo com Silva (2005), pode ser descrita como um conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse entre diferentes agentes da companhia (*stakeholders*), com o objetivo de maximizar o valor da empresa e, conseqüentemente, aumentar o retorno para seus acionistas. Para o autor, a governança corporativa pode ser definida como um sistema de práticas visando a minimizar os conflitos de interesse entre os agentes da companhia, e, conseqüentemente, reduzir o custo de capital e aumentar o valor da empresa. Silva (2005) descreve abaixo as definições dos órgãos oficiais.

1) A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) considera que um bom regime de governança corporativa representa uma forma eficaz de utilização de recursos, sendo que as empresas devem levar em conta não só os interesses dos acionistas, como também os de uma gama maior de *stakeholders*.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) oficializou o seguinte conceito para governança corporativa: “o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva”. A boa governança assegura aos sócios: equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*). Segundo o IBGC, a governança corporativa é o conjunto de práticas e relacionamentos entre os acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger

todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Embora a concepção de governança corporativa esteja basicamente voltada para a solução dos conflitos entre acionistas e *stakeholders*, seus valores podem colaborar com os mecanismos de controle da corrupção. Para Andrade (2007), a governança corporativa está sintetizada em quatro valores:

- *Fairness*: Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais;
- *Disclosure*: Transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos;
- *Accountability*: Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria;
- *Compliance*: Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Ao longo do trabalho, poderemos avaliar os mecanismos de controle existentes, assim como sua aderência aos princípios de Governança Corporativa. O sistema de Governança tem, antes de tudo, uma amplitude que favorece o combate à corrupção de uma forma mais complexa e eficaz e sua observação permite às organizações um ponto de partida na criação de sistemas adequados a sua realidade e sua necessidade.

2.3 Corrupção e mecanismos de controle em instituições financeiras

O objeto deste estudo é identificar as práticas de corrupção organizacional na corporação e os mecanismos de controle utilizados para contorná-los. O sistema financeiro constitui objeto fundamental de análise. Fortuna (2008) traz uma conceituação bastante abrangente de sistema financeiro. Para o autor, o sistema financeiro é um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores. O mercado financeiro, onde se processam essas transações, permite que um agente econômico qualquer (um indivíduo ou empresa), sem perspectivas de aplicação, em algum empreendimento próprio, da poupança que é capaz de gerar (denominado como um agente econômico superavitário), seja colocado em contato com outro, cujas perspectivas de investimento superam as respectivas disponibilidades de poupança (denominado como agente econômico deficitário).

Dentre as ações corruptas que envolvem instituições financeiras, pode-se caracterizar aquelas que possuem impacto direto no patrimônio da empresa, como os atos de desvio de recursos promovidos por funcionários, ou mesmo de agentes externos capazes de burlar os sistemas de gestão financeira em benefício próprio. Existem também aqueles que não possuem impacto direto, mas que utilizam a empresa como parte de um esquema de corrupção para a realização de crimes de lavagem de dinheiro. Embora este último possa não causar danos diretos ao patrimônio, geram danos à sociedade por seus crimes antecedentes e ainda impactam negativamente na imagem da organização, caso esses esquemas venham a público.

A lavagem de dinheiro se traduz em uma das típicas ações de corrupção. É por meio da lavagem de dinheiro que recursos provenientes de crimes, como sequestro, tráfico de drogas e de armas, são movimentados na economia como se fossem dinheiro lícito. Em geral, são utilizados sem despertar suspeitas. Ao possibilitar a utilização do produto do crime, a lavagem de dinheiro fortalece as organizações criminosas e suas atividades.

Sendo um processo de transformação do dinheiro obtido ilicitamente em dinheiro com aparência limpa, a lavagem de dinheiro é uma etapa da atividade criminosa. É a etapa financeira do crime, que permite aos criminosos a utilização do dinheiro obtido de maneira ilícita. Na operação, os recursos financeiros de origem criminosa, que transitam pela economia, criam um mercado artificial, especulativo, sem qualquer compromisso com o

crescimento e o desenvolvimento econômico. Além disso, muitas vezes, refinanciam o crime, afrontando os poderes constituídos e ameaçando a ordem democrática. Como não se atém às fronteiras territoriais, a lavagem de dinheiro é um fenômeno mundial, caracterizando-se como um crime transnacional. Por isso, nas últimas décadas, tem crescido a preocupação internacional com a prevenção e o combate à lavagem de dinheiro.

Embora o tema lavagem de dinheiro já fosse conhecido desde a década de 1980, foi a partir do ano de 1990 que a terminologia se difundiu em tratados internacionais e que a preocupação com os aspectos práticos do combate a esse crime começou a se materializar de forma mais objetiva. A partir da década de 1990, o crime passou a ser tipificado em diversos países, e instituições internacionais começaram a se mobilizar, criando agências governamentais responsáveis pelo combate à lavagem de dinheiro (KLINKE, 2004).

O primeiro tratado internacional a classificar a lavagem de dinheiro como crime foi a "Convenção contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e de Substâncias Psicotrópicas", firmada pela ONU, em Viena (Áustria), em 1988. Os países que aderiram a essa Convenção, entre eles o Brasil, comprometeram-se a considerar, em suas legislações, a lavagem de dinheiro como crime. Para a prevenção e o combate ao financiamento do terrorismo, foi firmada, pela ONU, no ano de 1999, a "Convenção Internacional para Supressão do Financiamento do Terrorismo".

Outro fato marcante, ocorrido no ano de 1989, foi a criação do Grupo de Ação Financeira sobre lavagem de dinheiro (GAFI), que tem a finalidade de examinar, desenvolver e promover políticas de combate à lavagem de dinheiro. O GAFI é o responsável pela publicação das "49 Recomendações" - Quarenta Recomendações Sobre Lavagem de Dinheiro e Nove Recomendações Especiais Sobre Financiamento do Terrorismo. Tais recomendações devem ser seguidas pelos países imbuídos da prevenção e combate a esses crimes. O Brasil é um dos países membros do GAFI.

Cumprindo o compromisso assumido na Convenção de Viena de 1988, o Brasil promulgou, em 03 de março de 1998, a Lei 9.613, que tipificou o crime de lavagem de dinheiro. A partir dessa data, lavagem de dinheiro passou a ser considerada crime no Brasil. Além de tipificar o crime de lavagem de dinheiro, a Lei 9.613 também:

- Instituiu obrigações com a finalidade de prevenir que o Sistema Financeiro seja utilizado para a lavagem de dinheiro;
- Definiu as pessoas/setores sujeitos ao cumprimento das obrigações;
- Criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), que é a Unidade de Inteligência Financeira (UIF) do Brasil;
- Definiu os crimes antecedentes à lavagem de dinheiro;
- Estabeleceu sanções para o caso de descumprimento.

A Lei 9.613 atribuiu às pessoas jurídicas, de diversos setores econômicos e financeiros, obrigações relacionadas à identificação de seus clientes, registro e monitoramento das operações realizadas, comunicação de operações suspeitas, implementação de procedimentos internos de controle e treinamento dos funcionários para a prevenção e o combate à lavagem de dinheiro.

Sendo um dos setores da economia mais visados para transformar o dinheiro “sujo” em dinheiro “limpo”, as instituições financeiras estão sujeitas a rígida legislação e regulamentação para prevenir e combater a lavagem de dinheiro. O não cumprimento das obrigações legais e regulamentares sujeita as instituições a sanções previstas em lei. Por outro lado, a eventual associação do nome de uma instituição financeira a ocorrências de lavagem de dinheiro prejudica sua imagem, podendo comprometer a reputação e a confiança pública na integridade da empresa, o que, inevitavelmente, impacta os negócios e os resultados financeiros, ameaçando sua solidez e continuidade. Por isso, é fundamental que as instituições financeiras implementem controles capazes de mitigar o risco de seus produtos e serviços serem utilizados para a lavagem de dinheiro.

Além da lavagem de dinheiro são considerados mecanismos e práticas de corrupção:

- a) Caixa 2 – usar ou acumular recursos financeiros não contabilizados;
- b) Corrupção ativa – oferecer, a um indivíduo, vantagem indevida em troca de benefícios não legais;
- c) Corrupção passiva – solicitar ou receber, para si ou para outrem, uma vantagem indevida. A simples aceitação de promessa já constitui crime.
- d) Tráfico de influência – solicitar, exigir, cobrar ou obter, para si ou para outrem, vantagem ou promessa de vantagem, a pretexto de influir em ato predicado.

- e) Formação de quadrilha – associarem-se mais de três pessoas, em quadrilha ou bando, com objetivo criminoso.
- f) Gestão temerária – gerir recursos de terceiros de modo arriscado.
- g) Advocacia administrativa – patrocinar (o servidor público), direta ou indiretamente, interesse privado perante a administração pública, valendo-se de cargo empregatício ou eletivo.
- h) Concussão – exigir, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, vantagem indevida, mesmo estando fora da função ou antes de assumi-la, desde que o cargo seja usado para a exigência.

Para prevenir a corrupção, a United Nations Development Programme (UNDP) (2004) propõe uma série de ações de aprimoramento dos sistemas de contabilidade e transparência da gestão organizacional. Fazem parte ainda das propostas da UNDP (2004):

- 1) Diminuir as oportunidades de corrupção por meio da simplificação de procedimentos e regulamentações, e por intermédio do incremento da qualidade no uso da tecnologia da informação.
- 2) Minimizar o poder discricionário daqueles que têm poder de decisão.
- 3) Desmistificar e despersonalizar a ação governamental por meio de mecanismos de transparência e acesso à informação dos públicos interessados.
- 4) Promover a meritocracia no ambiente organizacional.
- 5) Aprimorar a gestão financeira e os mecanismos de controle, utilizando sistemas de contabilidade eficientes, combinados com atividades de auditorias internas e independentes.
- 6) Estruturar e assegurar o suporte legal no combate à corrupção.
- 7) Educar as novas gerações no tocante à ação ética e cidadã no trato dos negócios.

Pressupõe-se que, no sistema financeiro, de uma forma geral, os bancos adotem uma série de medidas em relação às práticas corruptas e controlem suas informações, matéria-prima básica para o início de qualquer esquema de corrupção.

A era do conhecimento que se vivencia hoje faz com que as informações se configurem como um bem precioso das empresas. À medida que representam um patrimônio de valor, as informações estratégicas passam a ser de interesse de outras organizações concorrentes, ou de

pessoas mal intencionadas que desejam fazer uso delas para satisfazer interesses pessoais. As informações estão sob ameaça e, com isso, a segurança tornou-se de extrema importância para a sobrevivência das organizações.

Com o advento da informática, a proteção da informação passou a figurar como uma das principais preocupações de grandes empresas. Na época em que as informações eram armazenadas em papel, a segurança era relativamente simples: era suficiente guardar os documentos em armários trancados e restringir o acesso físico àquele local. Atualmente, já não é tão simples. Com as mudanças tecnológicas e com o uso de computadores de grande porte para armazenar informações estratégicas, a estrutura de segurança precisou evoluir, agora englobando, além dos controles físicos, controles lógicos.

Com a chegada dos computadores pessoais e das redes integradas de computadores, a informação passou a correr pelo mundo inteiro. Mas existem aquelas informações que, por serem estratégicas, não devem ter esse nível de exposição. Junto com a tecnologia, também evoluíram as formas de burlar os sistemas de segurança que protegem informações sigilosas. Antes, para alguém tomar conhecimento de um segredo de uma grande empresa, deveria desdobrar-se para conseguir, fisicamente, chegar àquele armário trancado, arrombá-lo e levar o documento. Hoje, para chegar ao documento virtual armazenado no computador de grande porte, o interessado não precisa sair de casa, mas, em contrapartida, deve deter conhecimentos sobre sistemas de proteção lógica e de como fraudá-los. Os aspectos de segurança atingiram tamanha complexidade que há a necessidade de desenvolvimento de equipes cada vez mais especializadas para sua implementação e gerenciamento.

A informação pode ser entendida como o resultado do processamento, manipulação e organização de dados, de tal forma que represente um aprimoramento (quantitativo ou qualitativo) da compreensão desses dados para o sistema (pessoa ou máquina) que a recebe. A informação, por sua vez, gera o conhecimento, que é a informação, agregada de reflexão e síntese. Assim, toda e qualquer informação é um elemento essencial para os negócios de uma organização, já que é a base para a geração do conhecimento e para a tomada de decisões. Portanto, deve ser preservada de acordo com sua importância.

Sendo a informação tão relevante para a sobrevivência organizacional, é essencial que seja adequadamente protegida contra diversos tipos de ameaças. Ferreira (2008) define Segurança

da Informação como “a proteção contra um grande número de ameaças às informações, de forma a assegurar a continuidade do negócio, minimizando danos comerciais e maximizando o retorno de investimentos e oportunidades”. Exemplos de ameaças às informações podem ser o acesso não autorizado, as alterações indevidas ou a própria perda da informação. A segurança da informação compreende, portanto, um conjunto de mecanismos de proteção frente às ameaças.

Para definição dos mecanismos de proteção, são utilizados parâmetros para identificar o nível de segurança existente e, com isto, estabelecer novos patamares de segurança. A definição dos mecanismos de proteção que serão utilizados depende do nível de segurança pretendido. Em pequenas organizações, que possuem um escritório com poucos funcionários, o processo de gestão da segurança da informação é relativamente mais simples, já que os processos, o ambiente e as pessoas são limitados. Já em grandes organizações, a gestão da segurança da informação torna-se complexa. Nesses casos, a empresa deve determinar alguns pontos importantes: o que deve ser protegido, contra o quê será necessário proteger e como será feita a proteção. Essas escolhas permitem priorizar os processos identificados como mais críticos.

Outro ponto a ser considerado na definição de mecanismos de proteção é a questão custo e benefício. Um exemplo é a implementação da criptografia em ambientes computacionais. Tendo em vista o elevado custo dessa solução, opta-se por, prioritariamente, proteger as informações mais sensíveis. No caso das instituições do setor financeiro, a criptografia é utilizada para proteger as informações dos clientes (financeiras, cadastrais, etc.), porque o vazamento desse tipo de informação representa quebra de sigilo bancário, expondo a instituição aos riscos legais, de imagem e reputação.

A tríade CIA (Confidentiality, Integrity and Availability) – Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade – representa os princípios que, atualmente, orientam a análise, o planejamento e a implementação da segurança para um determinado grupo de informações que se deseja proteger (DOWLAND *et al.*, 2005):

- Confidencialidade: princípio que limita o acesso à informação tão somente às entidades legítimas, ou seja, àquelas autorizadas pelo proprietário da informação. Para atender a esse princípio, toda informação deve ser protegida de acordo com o grau de

sigilo de seu conteúdo, visando à limitação do seu acesso e uso apenas pelas pessoas para quem ela está destinada;

- **Integridade:** princípio que garante que a informação manipulada mantenha todas as características originais estabelecidas pelo proprietário da informação, incluindo controle de mudanças e garantia do seu ciclo de vida (criação, manuseio, armazenamento, transporte e descarte). Para atender a esse princípio, toda informação deve ser mantida na mesma condição em que foi disponibilizada por quem a criou. Deve estar protegida contra alterações indevidas, sejam intencionais ou acidentais;
- **Disponibilidade:** princípio que garante que a informação esteja ao alcance do usuário, quando necessário. Para manter a disponibilidade, é necessária a prestação contínua de determinado serviço (como, por exemplo, o acesso a um banco de dados), sem interrupção no fornecimento de informações.

Se não der a devida atenção à segurança de informações, a organização pode chegar a inviabilizar a sua própria continuidade. Nesse sentido, proteger recursos da empresa (os chamados ativos) tem a finalidade de diminuir o nível de exposição aos riscos existentes em todos os ambientes (físicos e virtuais), para que a empresa possa garantir o atendimento dos objetivos do negócio.

A segurança da informação contribui para evitar a ocorrência de riscos operacionais aos quais a empresa está sujeita. A informação permeia todos os ambientes da organização e constitui a base do próprio negócio. Como outros ativos, pode ser alvo de ameaças que impactam os resultados da organização. O vazamento de informações sigilosas, o comprometimento de arquivos informatizados, em decorrência da infecção dos computadores por vírus, a impossibilidade de acessar e utilizar uma informação necessária à conclusão de um negócio podem ser exemplos de ocorrências de risco operacional. Assim, ao assegurar os princípios da confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações, os mecanismos de segurança da informação evitam a ocorrência de incidentes responsáveis por perdas operacionais.

O zelo com as informações tidas como sigilosas minimizam fortemente a incidência de ações corruptas, pois a base para a realização de tais ações é, sem dúvida, o acesso a informações.

Ao longo da pesquisa, pretende-se mapear os mecanismos de controle de informações utilizados em instituições financeiras, assim como a estrutura operacional, estrutura de decisões e a cultura organizacional, elementos estes que corroboram para um sistema de combate as ações de corrupção.

As fraudes, os sistemas de lavagem de dinheiro, e os crimes de corrupção oriundos de utilização ou manipulação de informações privilegiadas são os esquemas de corrupção mais notórios e mais abordados na literatura existentes, embora existam outros. Neste estudo, aprofundar-se-á sobre os impactos destes esquemas em instituições financeiras. O tópico seguinte aborda a metodologia da pesquisa a ser utilizada.

3 METODOLOGIA

No sentido de identificar as principais práticas de corrupção e os respectivos mecanismos de controle no sistema financeiro brasileiro, especificamente nos bancos nacionais, utilizamos uma metodologia qualitativa. Conforme discorrido na revisão da literatura, a complexidade da ação corrupta e as dificuldades de apurá-la e mensurá-la contribuem para que a investigação tome um rumo mais exploratório. Acrescenta-se a isso a pouca literatura que trata do exercício e controle da corrupção na iniciativa privada

De acordo com Minayo (2006), o método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os seres humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. As abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, e de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos.

Para Minayo (2006), esse tipo de método que tem fundamento teórico, além de permitir desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos, referentes a grupos particulares, propicia a construção de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias durante a investigação. Caracteriza-se pela empiria e pela sistematização progressiva de conhecimento e pela compreensão da lógica interna do grupo ou do processo em estudo. Por isso, é também utilizado para a elaboração de novas hipóteses, construção de indicadores qualitativos, variáveis e tipologias.

Outro importante elemento da pesquisa qualitativa é a objetivação, conceituada por Minayo (2006) como processo de investigação que reconhece a complexidade do objeto das ciências sociais, teoriza, revê criticamente o conhecimento acumulado sobre o tema em pauta, estabelece conceitos e categorias, usa técnicas adequadas e realiza análises ao mesmo tempo específicas e contextualizadas. A objetivação leva a repudiar o discurso ingênuo ou malicioso da neutralidade, e exige buscar formas de reduzir a incursão excessiva dos juízos de valor na pesquisa. Os métodos e técnicas de preparação do objeto de estudo, da coleta e do tratamento

dos dados ajudam o pesquisador, de um lado, a ter uma visão crítica de seu trabalho e, de outro, a agir com instrumentos que lhe indicam elaborações mais objetivadas.

Gonçalves e Meireles (2004) definem a pesquisa exploratória como o instrumento investigativo utilizado para descobrir ou descrever melhor o problema ou os problemas-raízes que são apontados através de sintomas (ou queixas) para alcançar os objetivos. Baseia-se em estudos bibliográficos, exploração de campo, uso de cognição livre para captar pontos relevantes de investigação. Adota-se um elenco de ferramentas de apoio ao processo diagnóstico. As pesquisas exploratórias são conclusivas se for descoberto o problema-raiz. Reservou-se a palavra conclusiva para aquelas pesquisas em que se conhece o problema e tenta-se, por métodos estruturados, resolvê-los. Pretende-se, então, identificar e analisar os tipos de corrupção existentes nos principais bancos do sistema financeiro nacional, os setores envolvidos com estas atividades e os mecanismos de controles existentes.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O universo da corrupção é abrangente e pode ser identificado em pequenos atos cotidianos, em grandes esquemas de fraudes financeiras ou ainda nos conhecidos atos de políticos contra o erário público. O foco deste estudo é investigar e levantar práticas de corrupção conhecidas em instituições financeiras nacionais, assim como os mecanismos de combate e prevenção utilizados neste segmento contra a corrupção

Dada a dificuldade no levantamento de dados quantitativos e no acesso a grande número de pessoas que atuam neste setor, para apresentarem dados relevantes à pesquisa, entrevistamos alguns profissionais que atuam em bancos há pelo menos 10 (dez) anos, e que atuam ou atuaram nas seguintes instituições financeiras: Banco do Brasil, Santander, Caixa Econômica Federal e Itaú-Unibanco. A escolha das instituições dos entrevistados teve como critério a observação da diversidade e a relevância dos mesmos, considerando que são, respectivamente, no Brasil: o maior banco de economia mista, o banco estrangeiro com maior escala de atuação no Brasil, o maior banco estatal e o maior banco privado.

A escolha dos entrevistados se deu principalmente pela sua disponibilidade, tendo em vista que muitos profissionais bancários não quiseram participar da entrevista, mesmo lhes sendo informado o caráter confidencial das informações pessoais e o objetivo puramente acadêmico da pesquisa. Essas recusas deveram-se, principalmente, ao assunto tratado, que é encarado como tabu no segmento financeiro. Observou-se ainda a diversificação dos cargos dos entrevistados, de forma que pudéssemos analisar a temática a partir de diferentes prismas.

3.2. COLETA DE DADOS

Quanto aos instrumentos utilizados para investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em que ocorreu a combinação de perguntas abertas e fechadas, dando condições aos entrevistados de discorrer sobre os diversos assuntos abordados.

Para Bardin (2010), este tipo de entrevista lida com uma fala relativamente espontânea, com discurso falado, que uma pessoa – o entrevistado – orchestra mais ou menos à sua vontade. Encenação livre daquilo que esta pessoa viveu, sentiu e pensou a propósito de alguma coisa.

No total, foram 23 entrevistados sendo: 01 escriturário, que atua no suporte; 04 gerentes de empresas de grande porte (Atacado); 04 gerentes de empresas de pequeno porte; 04 gerentes de agência, sendo 02 aposentados; 02 gerentes administrativos; 01 advogado; 01 gerente de operações; 01 gerente de controle; 01 gerente de uma unidade regional de gestão de pessoas; 02 auditores; 01 superintendente; 01 gerente de pessoa física, conforme pode ser visto no quadro abaixo.

Procurou-se assegurar a diversidade das funções exercidas e dos setores em que atuam os entrevistados contemplando os setores: comercial, jurídica, estudo de operações, *compliance*, administração, gestão de pessoas, auditoria, superintendências e ainda os depoimentos de dois administradores aposentados. Esta diversificação possibilitou a coleta de vasto material com diferentes pontos de vista. No QUADRO 1, pode-se observar a estratificação da amostra por categoria funcional e a quantidade de pessoas entrevistadas em cada uma delas.

QUADRO 1 - Estratificação da Amostra por Categoria e Quantidade de Pessoas Entrevistadas

Situação de trabalho	Categoria Profissional	Quantidade de entrevistados
Ativos	Escriturário	1
	Gerente de Empresas de Grande Porte (Atacado)	4
	Gerente de Empresas de Pequeno Porte (Varejo)	4
	Gerente de Agência	2
	Gerente Administrativo	1
	Advogado	1
	Gerente de Operações	1
	Gerente de Controle	2
	Gerente Regional de Gestão de Pessoas	1
	Auditor	2
	Superintendente	1
Aposentados	Gerente de Relacionamento Pessoa física	1
	Gerente de Agência	2
TOTAL		23

Fonte: Dados da pesquisa.

O roteiro de entrevistas (Anexo 1) teve a intenção de que os entrevistados relatassem situações decorrentes de ações de corrupção. Foi estruturado na forma de perguntas abertas, que permitiram ao entrevistado relatar a história do caso, abrangendo as motivações para o início da ação, atores e principais atividades realizadas, o desvendar do ato e os controles de prevenção existentes.

3.3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

3.3.1. Técnica de Análise

Neste trabalho, foi adotada a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2010), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. Bardin afirma que a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Para Minayo (2006), a análise de conteúdo oscila entre os polos que envolvem a investigação científica, abrangendo o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, possuindo a mesma lógica das metodologias quantitativas, uma vez que busca a interpretação cifrada do material de caráter qualitativo.

3.3.2 Análise Temática

A análise temática consiste em uma modalidade da análise de conteúdo. Minayo (2006) descreve a existência de várias modalidades de análise de conteúdo, como a análise lexical, a análise de expressão, a análise de relações, a análise de enunciação e a própria análise temática.

Para Bardin (2010), o tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo, de inquérito ou de psicoterapia, os protocolos de testes, as reuniões de grupo, os psicodramas, as comunicações de massa, etc., podem ser, e são, frequentemente, analisados tendo o tema por base.

Bardin (2010) afirma que fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

O desenvolvimento da análise temática neste trabalho foi adequado às orientações de Minayo (2006), enquadrando-se dentro das seguintes normas de validade: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Os dados coletados nas entrevistas foram tratados da seguinte forma:

- Transcrição e revisão das entrevistas;
- Leitura exaustiva do material coletado;
- Estruturação dos dados em “Núcleos Temáticos”, “Subnúcleos Temáticos” e “Núcleos de Sentido”;

A análise primária dos dados coletados deu origem a três núcleos temáticos organizados em torno dos principais construtos trabalhados, foram eles: Corrupção; Mecanismos de prevenção e combate à corrupção; Governança corporativa e mecanismos de prevenção e combate à corrupção. Cada núcleo temático foi fragmentado em subnúcleos, que deram origem a diversos núcleos de sentidos, onde eram abordados os posicionamentos dos entrevistados quanto às especificidades levantadas. A partir dos núcleos de sentido extraídos das entrevistas, foram realizadas inferências e interpretações.

4 CORRUPÇÃO E OS MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO NO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO

Nesta análise temática, os temas corrupção e mecanismos de prevenção e combate à corrupção estão agrupados nos Núcleos de Sentido contidos nos subtemas dos Núcleos Temáticos que são:

- 1- Corrupção;
- 2- Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção;
- 3- Governança Corporativa e Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção.

Os Núcleos de Sentido expressam os tipos específicos de manifestações identificadas em cada subtema. Listamos também as dificuldades no tratamento do assunto, evidenciados tanto nos empecilhos para os agendamentos de entrevistas quanto nas demonstrações dos entrevistados.

4.1 CORRUPÇÃO

O tema corrupção foi abordado, nas entrevistas, com diversas perspectivas que permitiram maior identificação dos seus atributos e percepções no ambiente do sistema financeiro nacional. Para melhor análise destas perspectivas, foram definidos os seguintes subtemas:

- Conceito de corrupção;
- Práticas de corrupção conhecidas no sistema financeiro;
- Práticas de corrupção vivenciadas;
- Práticas de corrupção com maior recorrência;
- Práticas de corrupção com maior impacto;
- Indicadores de ações corruptas.

A partir do esquema de análise apresentado no QUADRO 2, obteve-se os núcleos de sentido identificados para o subtema Corrupção:

QUADRO 2 - Núcleo Temático Corrupção - Subtema Conceito de Corrupção

NÚCLEOS DE SENTIDO:
Referência a órgãos ou recursos públicos
Subversão de normas e leis
Obtenção de vantagem pessoal
Utilização de poder

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se discorreu no capítulo de fundamentação teórica, mais especificamente no subtítulo que trata da definição de corrupção, podemos perceber que o termo traduz um conceito amplo que engloba uma série de atributos. A partir das definições dadas pelas entrevistas, pode-se também identificar a diversidade de percepções quanto ao conceito corrupção.

No primeiro núcleo de sentido identificado, pode-se verificar uma ênfase ou mesmo exclusividade nas referências a atos corruptos em órgãos ou recursos públicos, conforme o depoimento abaixo:

Corrupção eu entendo que é a pessoa usar, em proveito próprio, um cargo que ela ocupa ou, utilizar de recursos públicos em proveito próprio (Gerente de Operações Ativo 01).

Para outros entrevistados, a corrupção também é vista atrelada ao “público”, seja em caráter exclusivo: “Em minha opinião, envolve ente público e o desvio de recursos financeiros destes órgãos” (Gerente de Agência Aposentado 01), seja prioritário: “Corrupção é toda a ação que tem como fim o desvio de recursos públicos, ou até privados, para si ou para um grupo” (Gerente PJ Varejo Ativo 04).

Outro ponto relevante abordado foi a subversão de normas e leis:

[...] o ato de perpetrar, ou permitir, ou incentivar que sejam feitas operações ilícitas ou que tenham como fim subverter alguma ordem jurídica estabelecida e tirar vantagem pessoal disso (Escriturário Ativo 01).

Corrupção é utilizar de um determinado poder ou conhecimento dentro de uma instituição, seja ela pública ou privada de forma ilícita em benefício próprio e, ou, de terceiros. A corrupção acontece quando a ordem... as normas vigentes são corrompidas em prol de uma, ou um grupo de pessoas (Advogado Ativo 01).

Corrupção é quando alguma pessoa não cumpre as leis ou normas existentes para com isto ter algum benefício para si mesmo ou para terceiros (Gerente de Controle Ativo 01).

Corrupção é a transgressão das regras, normas e leis vigentes através de posições privilegiadas de poder com o intuito de se obter benefícios, principalmente financeiros para si ou para um grupo de pessoas (Gerente de Controle Ativo 02).

Através destes depoimentos, foi possível perceber o objetivo final do ato corrupto, que é a obtenção de benefícios particulares ou para um grupo de pessoas, que foi salientado em outros depoimentos:

Ah, é uma forma de obter vantagem... Utilizando formas ilícitas, meios ilícitos ou até meios que não são considerados ilícitos, mas que não são éticos. Entendo corrupção desta forma (Gerente PJ Atacado Ativo 01).

Entendo que corrupção seja toda ação promovida com o objetivo de burlar ou infringir os normativos vigentes, a fim de conseguir benefícios financeiros ou não financeiros para si (Auditor Ativo 01).

Corrupção é todo ato proposital envolvendo uma ou mais pessoas que tirem proveito de informações ou funções privilegiadas para benefício próprio (Superintendente Ativo 01).

A utilização do poder conferido ao corrupto é uma das principais formas de se conseguir vantagens pessoais. Esse poder é manifestado tanto por posições e cargos exercidos que garantem acesso a processos específicos quanto pela detenção de informações privilegiadas relativamente a diversos assuntos. O mau uso deste poder foi citado por vários entrevistados:

Eu acredito que corrupção seja a prática de diversas pessoas, aí, com o uso do poder que ela tem naquele momento, e usufruir de vantagens ou de benefícios para si próprio ou para terceiros (Gerente PJ Atacado Ativo 04).

Corrupção, para mim, é um crime, onde o infrator utiliza de conhecimentos privilegiados e da possibilidade de influenciar pessoas e corrompê-las para obter recursos financeiros ou outras vantagens (Gerente de Agência Aposentado 02).

Corrupção é toda ação intencional promovida por alguém que possui uma função com acesso a informações privilegiadas que geram dano a organização, seja ela pública ou privada, em benefício próprio ou de um grupo (Auditor Ativo 02).

O subtema Práticas de corrupção conhecidas no sistema financeiro demonstrou a amplitude das ações corruptas promovidas no setor financeiro. Foram identificados 24 núcleos de sentido para o subtema, que podem ser vistos no QUADRO 3, abaixo:

QUADRO 2 - Núcleo Temático Corrupção - Subtema Práticas de Corrupção Conhecidas no Sistema Financeiro

NÚCLEOS DE SENTIDO:
Criação de contas fantasmas para tomada de empréstimos com ou sem facilitação de funcionários
Desvio de recursos (sem especificações)
Desvios de recursos (retiradas/saques) de contas de clientes;
Desvios de recursos (retiradas/saques) de tesouraria/contas internas /terminais de autoatendimento por funcionários
Desvios de recursos subsidiados para áreas distintas das previstas (créditos e programas e específicos para área rural, microempresas, setores específicos da economia, etc.)
Esquemas de corrupção envolvendo programas específicos (PIS, Minha casa, Minha vida, FAT, etc.)
Facilitação de assalto ao banco e, ou, a clientes através de repasses de informações privilegiadas
Facilitação de entrada e saída de moeda estrangeira de forma ilícita
Falsificação de documentos para fins diversos
Financiamento de políticos em campanha para recebimento de vantagens futuras
Fraudes de balanços e dados contábeis
Fraudes eletrônicas
Lavagem de dinheiro
Pagamento/recebimento de propina envolvendo o setor de compras
Pagamento/recebimento de propina para favorecimentos diversos
Pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos)
Quebra de sigilo bancário
Sonegação de impostos (utilização dos bancos “para maquiar” sonegações)

Sonegação/criação de informações para obter vantagens (faturamento ou resultado inverídico, criação de empresas menores dentro de um grupo maior com as mesmas funções)
Tráfico de influência (sem especificações)
Tráfico de influência para concessão de cargos
Utilização de “laranjas” (por clientes)
Utilização de informações privilegiadas
Venda de banco de dados e, ou, informações privilegiadas

Fonte: Dados da pesquisa

A diversidade de práticas demonstradas no QUADRO 3 podem ser percebidas nos depoimentos abaixo:

Dentre as que temos conhecimento, posso citar os desvios de recursos subsidiados específicos para área rural, por exemplo, que acabam algumas vezes sendo utilizados para outros fins. Temos também desvios feitos por funcionários, retirada de recursos de tesouraria, criação de contas fantasmas para retirada de empréstimos, saques indevidos de contas, empréstimos mediante pagamento de comissões, facilitação de assalto através de informações privilegiadas, entre outros. Recebimento de propina, tráfico de influência, desvios de recursos, falsificação de documentos, lavagem de dinheiro, fraudes... Todas estas de forma direta ou indireta fazem parte do dia a dia das instituições financeiras (Auditor Ativo 01).

A utilização de influências para conseguir cargos, desvios de recursos de contas de clientes, criação de contas fantasmas, desvios de recursos de públicos de operações de crédito com subsídio por parte de clientes inclusive com suborno a funcionários. [...] Quebra de sigilo bancário, venda de banco de dados do banco, passagem de informação sobre saques de grande valor para favorecer assaltos, manipulação de resultados como foi no Panamericano, e por aí vai (Gerente de Agência Aposentado 02).

São muitas. Fraude de balanços e dados contábeis, tráfico de influência junto ao setor público para conseguir alguma vantagem, desvios de recursos... Temos os menores também como passagem de informações sobre clientes ou funcionários para facilitar assaltos, desvios de recursos de caixas e tesouraria, falsificação de documentos de cadastro e crédito, lavagem de dinheiro, e por aí vai... (Superintendente Ativo 01).

No sistema financeiro temos... Facilitação de roubos através de passagem de informações sigilosas, quebra de sigilo de clientes, recebimento de propina para prestação de favores. [...] Acho que até o financiamento de políticos em campanha para receber vantagens depois por parte dos bancos pode ser considerada corrupção (Gerente PJ Varejo Ativo 01).

É... A corrupção bem feita agente nem fica sabendo, né. Mas tem a questão de desvio de recursos, facilitação de roubos, falsificação de documentos, lavagem de dinheiro... (Gerente PJ Varejo Ativo 03).

Algumas práticas foram citadas por vários entrevistados como podemos perceber na TAB. 1:

TABELA 1 - Núcleo temático corrupção - Subtema Práticas de Corrupção Conhecidas no Sistema Financeiro

NÚCLEOS DE SENTIDO	REPETIÇÕES	% SUBTEMA
Criação de contas fantasmas para tomada de empréstimos com ou sem facilitação de funcionários	5	6,94%
Desvio de recursos (sem especificações)	7	9,72%
Desvios de recursos (retiradas/saques) de contas de clientes	1	1,39%
Desvios de recursos (retiradas/saques) de tesouraria/Contas internas / terminais de autoatendimento por funcionários	3	4,17%
Desvios de recursos subsidiados para áreas distintas das previstas (créditos e programas e específicos para área rural, microempresas, setores específicos da economia, etc.)	4	5,56%
Esquemas de corrupção envolvendo programas específicos (PIS, Minha Casa, Minha Vida, FAT, etc.)	2	2,78%
Facilitação de assalto ao banco e, ou, a clientes através de repasses de informações privilegiadas	7	9,72%
Facilitação de entrada e saída de moeda estrangeira de forma ilícita	1	1,39%
Falsificação de documentos para fins diversos	6	8,33%
Financiamento de políticos em campanha para recebimento de vantagens futuras	1	1,39%
Fraudes de balanços e dados contábeis	5	6,94%
Fraudes eletrônicas	1	1,39%
Lavagem de dinheiro	4	5,56%
Pagamento /recebimento de propina envolvendo o setor de compras	3	4,17%
Pagamento/recebimento de propina para favorecimentos diversos	4	5,56%
Pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos)	3	4,17%
Quebra de sigilo bancário	2	2,78%
Sonegação de impostos (utilização dos bancos “para maquiagem” sonegações)	1	1,39%
Sonegação/criação de informações para obter vantagens (faturamento ou resultado inverídico,	1	1,39%

criação de empresas menores dentro de um grupo maior com as mesmas funções)		
Tráfego de influência (sem especificações)	3	4,17%
Tráfego de influência para concessão de cargos	3	4,17%
Utilização de “laranjas” (por clientes)	2	2,78%
Utilização de informações privilegiadas	1	1,39%
Venda de banco de dados e, ou, informações privilegiadas	2	2,78%
TOTAL	72	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Os desvios de recursos (sem especificações) e a facilitação de assaltos ao banco e, ou, a clientes através de repasse de informações privilegiadas foram as práticas mais citadas, com 9,72% cada uma, considerando a totalidade de práticas citadas. No caso dos desvios de recursos, somam-se ainda aos desvios especificados: Desvios de recursos (Retiradas/Saques) de contas de clientes; Desvios de recursos (Retiradas/Saques) de tesouraria/Contas internas/Terminais de autoatendimento por funcionários; Desvios de recursos subsidiados para áreas distintas das previstas (créditos e programas e específicos para área rural, microempresas, setores específicos da economia, etc.). Somados, estes desvios correspondem a 20,83% das citações. Verificam-se, abaixo, alguns casos que exemplificam os tipos de desvios conhecidos:

Corrupção no sistema financeiro... Estamos mais acostumados com o assunto no parlamento... Mas também temos ações corruptas no sistema financeiro. Temos casos de funcionários que utilizam do conhecimento e poder que detêm para realizar crimes em benefício próprio, como o apoio ao golpe de “saidinha de banco”, quando um funcionário passa informações para terceiros sobre volume de dinheiro, horário e local que será sacado por algum cliente. Temos também casos de desvios de recursos de tesouraria, criação de contas fantasmas para tomada e saque de empréstimos, entre outras (Gerente de Controle Ativo 01).

Pagamento e recebimento de propina no relacionamento com fornecedores ou com clientes, fraudes contábeis, esquemas envolvendo recursos públicos como PIS, PASEP e FAT ou programas do governo com o “Minha Casa, Minha Vida” ou “Bolsa Família”. Na minha área, atendimento a empresas, tem a questão do desvio de recursos específicos como o “Proger”, por exemplo, que é destinado a micro e pequenas empresas e para financiamento: acaba também sendo utilizado por empresas de grande porte e, às vezes, para investimentos que não existem (Gerente PJ Varejo Ativo 04).

[...] temos ainda algumas situações específicas como o desvio de recursos públicos; a criatividade é grande: pode acontecer desde um superfaturamento

de compra, desvio de programas sociais, desvios de programas de incentivos a economia que acabam sendo utilizados para finalidades distintas das concebidas [...] (Auditor Ativo 02).

A falsificação de documentos para fins diversos, com 8,33% do total das citações, e criação de contas fantasmas para tomada de empréstimos com ou sem facilitação de funcionários, com 6,94%, também foram destaques. Considera-se ainda que as contas fantasmas normalmente sejam originadas, de acordo com os depoimentos, de documentos falsificados. Vejamos algumas citações destes casos:

As que a gente enxerga como mais comuns e as possivelmente mais comuns, por que nem todas a gente fica sabendo. No sistema financeiro seria, por exemplo, a falsificação de documentos pessoais e documentos contábeis de pessoas e empresas com fim de obtenção de vantagens de empréstimos. Normalmente, em termos gerais, não sempre, é um tipo de ato que tem dois lados: corrupção ativa e passiva. Ele necessita da participação de alguém da instituição financeira para ser perpetrado, pelo menos em um valor maior (Escriturário Ativo 01).

[...] uma situação que podemos encontrar são os empréstimos a empresas fantasmas, envolvendo funcionários e da mesma forma, também com devolução de parte deste dinheiro levantado para as pessoas envolvidas. Neste caso, envolvendo funcionários do sistema financeiro (Gerente de Agência, Aposentado 01).

O pagamento/recebimento de propina, para maior detalhamento, foi subdividido em 3 núcleos de sentido: Pagamento/recebimento de propina para favorecimentos diversos; Pagamento/recebimento de propina envolvendo o setor de compras; Pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos). Quando agrupadas, estas citações correspondem a 13,89% do total e podem ser exemplificadas através da citação abaixo:

Práticas de corrupção realizadas no sistema financeiro? Basicamente, seriam comissões dadas a gerentes, a diretores das empresas para conseguir empréstimos, créditos e também dadas a áreas de compras destas empresas para conseguir grandes contratos (Gerente Administrativo Ativo 01).

Outras práticas importantes também foram citadas como a corrupção na área de comércio exterior:

No sistema financeiro, olha. Na área cambial, por exemplo, de comércio exterior. Também teria a facilitação de entrada e saída de moeda estrangeira. Dependendo do caso, a entrada ilícita, dependendo do caso, a saída é ilícita, feita também sem todos os documentos. Muitas vezes tem corrupção ativa e passiva, como quase sempre. Tem um perpetrador e um facilitador que recebe vantagens para deixar passar alguns documentos, então, na área de comércio exterior, estas também são bastante conhecidas (Escriturário Ativo 01).

Outro ponto aborda e enfatizado pelos entrevistados foi a utilização dos bancos e do sistema financeiro de forma geral, como uma ferramenta de amplos e diversificados esquemas de corrupção, como podemos ver a seguir:

No sistema financeiro... Bom, temos, por exemplo, a utilização do sistema financeiro para ações corruptas como a lavagem de dinheiro. Pessoas que se utilizam de crimes para ganhar dinheiro e usam o sistema financeiro para fazer com que este dinheiro pareça real (Gerente de Gestão de Pessoas Ativa 01).

Acho que a principal delas, envolvendo órgão público, é o pagamento de propina, de comissão, dos processos de licitação, dos processos que envolvem as compras pelos órgãos públicos. Acho que a maneira por que se opera é através de pagamentos superfaturados e a devolução em dinheiro vivo, sempre, para as pessoas que exercem poder nestes processos de licitações. O sistema financeiro é utilizado como meio para fazer estes pagamentos, para fazer estas devoluções, para pagar esta propina, este retorno sobre o superfaturamento. Quer dizer, se utiliza o sistema financeiro para fazer este retorno do dinheiro (Gerente de Agência Aposentado 01).

No subtema, Práticas de corrupção vivenciadas, foram identificadas os atos corruptos que os entrevistados presenciaram ou de que tiveram conhecimento de forma mais direta. Os núcleos de sentido foram definidos conforme o QUADRO 4, abaixo:

QUADRO 3 - Núcleo Temático Corrupção - Subtema Práticas de Corrupção Vivenciadas

NÚCLEOS DE SENTIDO
Ativação de cartões de crédito sem autorização de clientes
Criação de contas fantasmas para tomada de empréstimos com ou sem facilitação de funcionários
Desvios de recursos (retiradas/saques) de contas de clientes;
Desvios de recursos (retiradas/saques) de tesouraria / contas internas / terminais de autoatendimento por funcionários
Desvios de recursos subsidiados para áreas distintas das previstas (créditos e programas e específicos para área rural, microempresas, setores específicos da economia, etc.)
Facilitação de assalto ao banco e, ou, a clientes através de repasses de informações

privilegiadas
Falsificação de documentos para fins diversos
Lavagem de dinheiro
Nunca vivenciada
Pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos)
Quebra de sigilo bancário
Tráfico de influências para concessão de cargos
Utilização de “laranjas” (por clientes)
Utilização de duplicatas e cheques frios para lastrear operações de crédito com convivência/estímulo de funcionários

Fonte: Dados da pesquisa.

No tratamento do subtema “Práticas de corrupção vivenciadas”, ocorreu a distinção de 14 núcleos temáticos. Destacaram-se alguns itens que não foram citados no subtema anterior, como a utilização de duplicatas e cheques frios para lastrear operações de crédito com convivência/estímulo de funcionários; e a ativação de cartões de crédito sem a solicitação de clientes. Vários entrevistados também afirmaram que nunca presenciaram uma prática de corrupção no sistema financeiro. O subtema permitiu ainda aos entrevistados que relatassem casos concretos, como podemos ver abaixo:

[...] vi um caso em que um cliente com grande chance de se tornar inadimplente foi incentivado por um funcionário a gerar títulos frios para liberar uma nova operação e assim ganhar tempo para poder pagar a dívida, sendo que ele já sabia que a empresa não teria condições de efetuar o pagamento mesmo com o tempo dado. O interessante nestes casos é que, embora os funcionários não tivessem um benefício direto, não ganhassem dinheiro com estas atitudes, sentiam-se forçados, pelas metas, a se corromper, de certa forma (Gerente de Controle Ativo 01).

Tivemos, por exemplo, há pouco tempo, um caso que gerou até demissão, que foi a ativação de cartões de crédito em massa para clientes, sem a solicitação; já tivemos também este caso com contas poupança, onde os funcionários faziam uma pequena transferência de dinheiro de conta corrente para conta poupança para que esta fosse ativada. Em ambos os casos, os funcionários se sentiram pressionados pelas metas e acabaram tendo condutas inadequadas que, de certo modo, podem ser chamadas de corrupção (Gerente de Gestão de Pessoas Ativo 01).

Um ponto interessante, nas duas citações acima, é que os fatores que motivaram os envolvidos a cometerem as ações corruptas não foram vantagens financeiras diretas, mas a

pressão para o cumprimento das metas e acordos estipulados com suas instituições, como foi citado pelo Gerente de Controle Ativo 01.

Dentre os 23 entrevistados, 9 afirmam que nunca presenciaram uma ação corrupta, o que representa 39,13% do total. Mesmo os que relataram ações vivenciadas o fizeram com reticências, como pode ser visto nos depoimentos abaixo:

Bom... No mercado financeiro, eu já presenciei a distância. Lógico, que nós estamos aqui em uma entrevista, não estamos em um processo penal, nem civil, por que... As provas ficaram lá atrás [...] (Escriturário Ativo 01).

Presenciar até que não. Mas sempre ficamos sabendo de alguma coisa. A utilização de influência para conseguir cargos é o mais comum (Gerente de Agência Ativo 01).

Nunca presenciei. Acaba que tomamos conhecimento de algumas. Teve um caso em uma agência onde foram demitidos vários funcionários por estarem participando de um esquema como facilitadores para um grupo de pessoas que montavam empresas falsas para tomar crédito e, depois, as empresas sumiam do mapa (Gerente de Agência Ativo 02).

Vejamos na TAB. 2, abaixo, as repetições encontradas nos depoimentos:

TABELA 2 - Núcleo Temático Corrupção - Subtema Práticas de Corrupção Vivenciadas

NÚCLEOS DE SENTIDO	REPETIÇÕES	% SUBTEMA
Ativação de cartões de crédito sem autorização de clientes	1	3,57%
Criação de contas fantasmas para tomada de empréstimos com ou sem facilitação de funcionários	2	7,14%
Desvios de recursos (retiradas/saques) de contas de clientes	3	10,71%
Desvios de recursos (retiradas/saques) de tesouraria/Contas internas / terminais de autoatendimento por funcionários	4	14,29%
Desvios de recursos subsidiados para áreas distintas das previstas (créditos e programas e específicos para área rural, microempresas, setores específicos da economia, etc.)	3	10,71%
Facilitação de assalto ao banco e, ou, a clientes através de repasses de informações privilegiadas	2	7,14%
Falsificação de documentos para fins diversos	5	17,86%

Lavagem de dinheiro	1	3,57%
Pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos)	2	7,14%
Quebra de sigilo bancário	1	3,57%
Tráfico de influência para concessão de cargos	2	7,14%
Utilização de “laranjas” (por clientes)	1	3,57%
Utilização de duplicatas e cheques frios para lastrear operações de crédito com conivência/estímulo de funcionários	1	3,57%
TOTAL	28	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Das ações presenciadas, a que apresentou maior número de repetições, com 14,29% das práticas citadas, foram os Desvios de recursos (Retiradas/Saques) de tesouraria/Contas internas/Terminais de autoatendimento por funcionários. Em seguida, vêm Desvios de recursos (Retiradas/Saques) de contas de clientes e Desvios de recursos subsidiados para áreas distintas das previstas (créditos e programas específicos para área rural, microempresas, setores específicos da economia, etc.), cada um com 10,71%. Vejamos alguns depoimentos sobre estes núcleos de sentido:

Já presenciei muitas. Por exemplo, uma: o administrador de agência liberava recursos em nome de parentes, mas na verdade os recursos eram para benefício próprio. Então fazia operações de crédito, principalmente cheques especiais de valores elevados para familiares. Outro retirava dinheiro em nome de empresas. Estas empresas eram particulares, eram clientes do banco, mas na verdade o recurso era para ele, então outro tipo de desvio. E também já presenciei, já tomei conhecimento de situações em que o administrador de uma agência, sabendo que se tratava de uma empresa fantasma, fez o limite de crédito, liberou operações de crédito e junto com esta pessoa que era responsável por esta empresa compartilhou deste dinheiro, também de maneira ilícita (Gerente de Agência Aposentado 01).

Já presenciei alguns casos como, por exemplo, este que eu falei sobre o desvio de recursos subsidiados. Conheço um caso em que o funcionário do banco montou uma sociedade com um cliente e utilizaram recursos do PRONAF, que é um programa voltado para a agricultura familiar, para benfeitorias em sua fazenda.

Tivemos também, há pouco tempo, um caso de rombo na tesouraria e em terminais de autoatendimento envolvendo pelo menos 3 funcionários em uma agência de Belo Horizonte. Como o Banco envolve funcionários distintos no sistema de conferência, tanto nos que envolvem dinheiro físico, numerário, quanto nos que envolvem apenas sistemas, os roubos, ações corruptas, em geral, têm envolvido mais pessoas, como foi nesse caso (Advogado Ativo 01).

Teve um caso de uma funcionária que abriu diversas contas em nomes de várias pessoas sem que as mesmas tomassem conhecimento. Depois, ela fazia empréstimos em nome destas pessoas e transferia para a sua conta. Como no banco, normalmente, é preciso mais de uma pessoa para aprovar as contas e operações, ela acabou contando com a displicência de alguns colegas que, ou passaram as suas senhas de acesso ao sistema ou aprovaram contas sem ver documentos, somente confiando na colega (Auditor Ativo 01).

Em uma agência, que eu gerenciava, tivemos o caso de uma funcionária que abriu diversas contas em nomes de pessoas que foram ao banco, por exemplo, só para fazer CPF. Como já era uma profissional com mais tempo de casa e em que todos confiavam, ela acabava conseguindo que os colegas ou superiores aprovassem as contas mesmo sem ver a documentação. Em um segundo momento, ela, com os cartões dos clientes em mãos, fazia empréstimos nos nomes destes clientes diretamente no terminal e sacava o recurso. Depois ia fazendo mais empréstimos para pagar as parcelas. Só foi descoberto por acaso, quando ela estava de férias e esqueceu de cobrir uma das contas, quando começamos a investigar (Gerente de Agência Aposentado 02).

Operações rurais também já vi demais: o produtor pegava um recurso para plantio de determinada área. Quando ia a fiscalização, não era nem metade do que ele apresentou. Aí, passava dinheiro para todo mundo, quem analisava, quem fiscalizava, sempre que descobríamos era um rolo. Como o crédito era barato e nessa época que eu estava no interior ainda tinha o chamado fundo perdido, que o cliente tomava o recurso já sabendo que não ia pagar e o governo e o banco acabariam perdendo todo mundo, queria e fazia de tudo para levar o máximo possível (Gerente de Agência Aposentado 02).

Outros depoimentos fazem menção a recebimento de propina para facilitação de operações de crédito, conforme vemos a seguir:

[...] na área de operações de crédito, onde documentos ilícitos foram apresentados e funcionários da instituição financeira, digamos, que fizeram “corpo mole” na análise dos documentos. E outra em renegociação de dívidas, quando se sabia que as condições do devedor eram totalmente desfavoráveis à repactuação, repagamento. Mas mesmo assim foi feita uma repactuação, um contrato para que houvesse, digamos assim, um balanço mais bonito. Algumas pessoas levaram algumas vantagens para que houvesse uma reversão de provisão para crédito de liquidação duvidosa na forma de um contrato de composição de dívida, que se sabia que não seria cumprido (Escriturário Ativo 01).

[...] de colegas que receberam vantagens, eram gerentes de um dos clientes, receberam vantagens para comprar o produto desse cliente para poder passar operações deste cliente. E o outro é o cara que realmente que recebia vantagens financeiras para poder fazer vista grossa em algumas operações (Gerente PJ Atacado Ativo 01).

Ou ainda recebimento de vantagens para facilitação de assaltos:

É um assunto delicado, até difícil de falar... Mas tem um caso que foi até a público, de uma funcionária que passava informações ao namorado sobre saques de valores elevados efetuados por clientes da agência. O namorado, que chefiava uma quadrilha, conseguiu roubar de uma só vez quase um milhão de reais de uma empresa cliente da agência, com base nestas informações. No fim, a polícia, através da investigação, conseguiu descobrir tudo e parece que prenderam a turma (Superintendente Ativo 01).

Outras ações corruptas são mais corriqueiras, como relatam os entrevistados, passando na maioria das vezes como ações comuns ou identificadas pelos envolvidos como atos sem maiores implicações, não caracterizados como desonestidade ou corrupção. Vejamos alguns casos:

[...] Já vi, por exemplo, pessoas que trabalhavam nesta área de moeda estrangeira facilitar para que certos agentes do mercado de câmbio, em vez de negociar moeda com o Banco, negociassem com outras pessoas. Ou seja: “Não... Não faz isto aqui não que aqui não é tão bom. Faz no outro lugar aqui na esquina que é melhor para você.” [...] (Escriturário Ativo 01).

[...] A maioria seria o seguinte: Eu sei que esta pessoa não ganha mil reais vendendo Natura, eu sei que ela ganha trezentos, mas eu deixo ela apresentar declaração de mil e tudo bem. Eu sei que a empresa daquele cara, aquela lojinha ali na esquina, eu sei que ela não vende trinta mil por mês. Tá na cara que vende dez mil, mas eu deixo uma declaração aqui de que é trinta mil por mês porque vai me ajudar (Escriturário Ativo 01).

Tem a questão da documentação... Acaba que não tem grande importância, mas não deixa de ser corrupção. Os funcionários se sentem pressionados em não errar; então, quando fica um contrato faltando uma rubrica, ou tem uma certidão que já está vencida, o pessoal acaba assinando pelo cliente ou mudando a data da certidão na marra. Tem hora que fica tão mal feito que não tem como deixar de perceber (Gerente de Controle Ativo 02).

Outro subtema definido foi: as práticas de corrupção com maior recorrência no sistema financeiro nacional. O QUADRO 5 demonstra os núcleos de sentido encontrados:

QUADRO 4 - Núcleo Temático Corrupção - Subtema Práticas de Corrupção com Maior Recorrência

NÚCLEOS DE SENTIDO
Ativação de cartões de crédito sem autorização de clientes
Criação de contas fantasmas para tomada de empréstimos
Falsificação de documentos para fins diversos
Lavagem de dinheiro
Pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos)
Sonegação de impostos (utilização dos bancos “para maquiagem” sonegações)
Superavaliação de garantias
Tráfico de influência para concessão de cargos
Prática mais recorrente não especificada

Fonte: Dados da pesquisa.

As práticas com maior recorrência, citadas por maior número de entrevistados, podem ser vistas na TAB. 3:

TABELA 3 - Núcleo Temático Corrupção - Subtema Práticas de Corrupção com Maior Recorrência

NÚCLEOS DE SENTIDO	REPETIÇÕES	% SUBTEMA
Ativação de cartões de crédito sem autorização de clientes	1	4,35%
Criação de contas fantasmas para tomada de empréstimos	1	4,35%
Falsificação de documentos para fins diversos	5	21,74%
Lavagem de dinheiro	2	8,70%
Pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos)	5	21,74%
Sonegação de impostos (utilização dos bancos “para maquiagem” sonegações)	1	4,35%
Superavaliação de garantias	1	4,35%
Tráfico de influência para concessão de cargos	3	13,04%
Venda e, ou, utilização indevida de banco de dados e, ou, informações privilegiadas	4	17,39%
TOTAL	23	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

As práticas recorrentes mais citadas foram: a falsificação de documentos para fins diversos e o pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos), cada uma representando 21,74% das citações.

A falsificação de documentos, conforme foi tratado nos subtemas anteriores, normalmente é tida como crime antecedente, ou seja, é um instrumento para realização de outras ações corruptas como podemos perceber nos depoimentos abaixo:

Falsificação de documentos. Porque os criminosos têm se utilizado de tecnologias mais avançadas, eles conseguem chegar bem próximos de documentos originais que eles estão alterando. Estes documentos são utilizados para conseguir empréstimos mesmo, ou recebimento de valores que seriam para outras pessoas (Gerente PJ Atacado Ativo 02).

O que mais vejo é falsificação de documento ou documentação incompleta, sendo que os documentos faltantes eram essenciais para avaliação de determinada operação. A lavagem de dinheiro também acontece muito (Auditor Ativo 01).

A falsificação de documentos, principalmente para concessão de crédito. Muitas vezes, funcionários aceitam comprovantes e documentos que não são verdadeiros ou não estão em conformidade com as exigências do banco, na ânsia de bater uma meta de contas abertas ou de crédito liberado (Gerente de Relacionamento PF Ativo 01).

O pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos) também é bastante recorrente:

[...] vantagem peculiar para poder passar alguma coisa, alguma operação, algum produto. Já vi muito gerente de conta do mercado privado receber a chamada bola, né, um dinheiro por fora para passar os preços (Gerente PJ Atacado Ativo 01).

Acho que a questão da propina, ou de algum favor que os clientes prestam aos funcionários para que eles facilitem a obtenção de crédito (Gerente PJ Varejo Ativo 02).

Acredito que a que mais acontece é a concessão de créditos de forma indevida. Hoje, os funcionários se sentem muito pressionados pelas metas e acabam cedendo às pressões para conseguir cumprir estas metas. Acabam por fazer vista grossa a documentos que não espelham a realidade ou mesmo gerando informações não verdadeiras sobre a empresa ou pessoa avaliada para liberar crédito. Outras vezes, esta situação ocorre por má fé mesmo, o funcionário acaba recebendo alguma coisa por fora para facilitar a concessão do crédito (Advogado Ativo 01).

O tráfico de influência para concessão de cargos também está entre os mais citados, contando com 13,04% do total das citações. Esta prática, conforme o depoimento do Gerente de Agência Aposentado 02, serve a criação de um ambiente propício a novas práticas de corrupção:

Acho que há uso de influência para promoções. Até para que crie um clima que facilite a corrupção depois. A confiança entre as pessoas que estão em cargos de poder é maior, assim como a sensação de dívida pessoal. Como eu iria contra a pessoa que me colocou no cargo, mesmo eu não sendo o melhor? (Gerente de Agência Aposentado 02).

A utilização de informações privilegiadas é outra prática bastante citada:

Acho que as práticas mais recorrentes nem são noticiadas, ou chegam ao conhecimento de todos. É muito comum dentro do banco algumas pessoas terem informações privilegiadas quanto ao próprio banco e também ao mercado e acabam utilizando-a em benefício próprio ou até para manipular algumas situações. Isto vai desde o investimento em ações da própria empresa ou até a especulação com dólar ou com relação a um imóvel em uma região onde pode acontecer um grande investimento, seja do banco, seja de um cliente. Isto acontece demais (Superintendente Ativo 01).

[...] uso da informação privilegiada, tanto nesse mercado de ações, no mercado financeiro, dentro do Banco Central. Sabe como é que é: o dólar... se vai subir, se vai cair. Algumas áreas, com certeza alguns diretores, presidentes de bancos e instituições financeiras, acredito que essa é a mais comum mesmo. E não é divulgada (Gerente PJ Atacado Ativo 03).

A quebra de sigilo e passagem de informações internas. São bastante frequentes, mas só vão à mídia quando envolvem políticos, como foi agora no caso dos familiares do Serra (Gerente PJ Varejo Ativo 01).

Um ponto comum observado em algumas definições de práticas mais recorrentes é a relevância percebida pelas pessoas envolvidas na ação corrupta. Diversos relatos enfatizam práticas de menor relevância, os pequenos desvios, seja pela percepção de que estas ações não causam impacto significativo ou não seriam abomináveis moralmente, seja pela facilidade em sua promoção e dificuldade no controle pela outra parte.

Acho que os que mais acontecem são os pequenos desvios, uma vista grossa para um comprovante de renda que não é real... Acho que estas manipulações de dados para que o banco acabe liberando um volume maior de crédito ou oferecer maiores vantagens são as mais recorrentes (Gerente de Agência Ativo 02).

Mais recorrentes são estes pequenos desvios mesmo, acho que o controle não é tão forte como deveria e em alguns momentos os funcionários até facilitam por possuírem metas de repasse de recursos (Gerente PJ Varejo Ativo 04).

Com certeza, estas menores, a falsificação de dados para financiamento imobiliário, por exemplo, é muito comum, agora então com o projeto “Minha Casa, Minha Vida”... Todo mundo tenta encaixar o que não é possível no programa para poder se beneficiar e, por vezes, acabam envolvendo funcionários (Auditor 02).

Estas de ativação de cartão, por exemplo, são muito recorrentes. Muitos funcionários não veem isto como uma coisa ruim. Para eles, é como se consumissem algum produto dentro do supermercado sem pagar por ele, comprar um CD pirata, ou receber um troco a mais e não falar nada. É como se fosse a coisa mais normal do mundo... Se todo mundo faz porque não posso fazer?! Então a conivência dos colegas e até das gerências regionais acaba facilitando e, às vezes, até incentivando estas ações. Acaba sendo algo ruim. Nesse caso, pode gerar tarifas para o cliente e ele não ficará satisfeito com o banco (Gerente de Gestão de Pessoas Ativo 01).

Outra prática recorrente citada é a utilização do sistema financeiro através da lavagem de dinheiro, aqui considerada como ação corrupta, para ocultar outros crimes e esquemas de corrupção. Vejamos:

A utilização do banco para lavagem de dinheiro é bem comum, tanto que os bancos, em geral, vêm investindo muito dinheiro no combate à lavagem. Acho que, pela natureza desta ação, quando ocorrem outros crimes, a lavagem de dinheiro é a forma de fazer parecer que o dinheiro ilegal é legal. Em alguns momentos, envolve até os funcionários que fazem vista grossa ou participam de esquemas (Gerente PJ Varejo Ativo 03).

O próximo subtema aborda as práticas de corrupção com maior impacto no sistema financeiro. Os núcleos de sentido fazem menção a 8 tipos de ações corruptas que, segundo os entrevistados atingem de forma mais significativa as instituições financeiras. Tais práticas são apresentadas no QUADRO 6:

QUADRO 5 - Núcleo Temático Corrupção - Subtema Práticas de Corrupção com Maior Impacto

NÚCLEOS DE SENTIDO
Atos que envolvam grandes volumes de dinheiro
Atos que impliquem risco de imagem /confiança
Desvios de recursos públicos
Desvios de recursos subsidiados para áreas distintas das previstas (créditos e programas e específicos para área rural, microempresas, setores específicos da economia, etc.)
Fraudes de balanços e dados contábeis
Lavagem de dinheiro
Pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos)
Todos / não existe um mais impactante

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 4, é possível identificar os núcleos de sentido com maiores recorrências:

TABELA 4 - Núcleo Temático Corrupção - Subtema Práticas de Corrupção com Maior Impacto

NÚCLEOS DE SENTIDO	REPETIÇÕES	% SUBTEMA
Atos que envolvam grandes volumes de dinheiro	2	9,09%
Atos que impliquem risco de imagem/confiança	5	22,73%
Desvios de recursos públicos	1	4,55%
Desvios de recursos subsidiados para áreas distintas das previstas (créditos e programas e específicos para área rural, microempresas, setores específicos da economia, etc.)	2	9,09%
Fraudes de balanços e dados contábeis	2	9,09%
Lavagem de dinheiro	1	4,55%
Pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos)	6	27,27%
Todos / não existe um mais impactante	3	13,64%
TOTAL	22	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

A prática corrupta mais citada como mais impactante no sistema financeiro foi o pagamento/recebimento de propina para obtenção de crédito e, ou, vantagens negociais na concessão destes (melhores taxas/prazos), respondendo por 26,27% do total de citações. As menções a esta prática como a de maior relevância a associaram, principalmente, aos altos valores negociados. Abaixo algumas declarações:

Eu acredito que, em uma instituição bancária do nosso porte, a que possui maior impacto realmente são as das áreas de operações de crédito, de concessão de limites, de concessões de operações de maior vulto, na questão de avaliação de viabilidade de negócios que, às vezes, é um pouco forçada, na questão da avaliação das garantias, que é um pouco forçada. Essas aí, na nossa instituição, que tem áreas de negócios que tratam com clientes que operam na casa dos seis dígitos, dos sete dígitos, dos oito dígitos, essas são as de maior impacto. Uma operação que impacta em oito dígitos, que seria dezenas de milhões de reais é uma operação de impacto e em nossa instituição existem várias assim. E algumas destas operações, às vezes, não são bem sucedidas porque foram originadas através de posturas que poderiam ser classificadas de corrupção (Escriturário Ativo 01).

O recebimento de propina, porque à medida que um grande gestor facilita a saída de recurso, a aprovação de um empréstimo, para uma empresa, ou para algum grupo que tenha talvez uma ligação ali com o governo ou com outras pessoas influentes. Tem a preocupação grande do retorno desse recurso para o banco, que pode atrapalhar inclusive a saúde financeira da empresa (Gerente PJ Atacado Ativo 04).

Acho que as que envolvem operações de crédito. Se, de certa forma, o funcionário for conivente com operações de créditos irregulares, seja por não ser fidedigna a realidade, como uma pessoa que apresenta um comprovante de renda e o valor dele é acima do que ele realmente ganha, isto pode gerar inadimplência e prejuízo ao banco. Pode ser também com garantias insuficientes, aceitando um imóvel abaixo do valor apresentado, por exemplo, ou cheques para serem descontados sem lastros que também geram prejuízos financeiros elevados. E também quando ocorre um financiamento ou crédito específico para finalidades diferentes das disponíveis, por exemplo, uma empresa utiliza do recurso do Proger, que é um recurso do BNDES para investimento, sem que ele faça os investimentos. Este último caso, mesmo que não haja inadimplência, pode atrapalhar a imagem do banco e sua credibilidade. O banco pode ser até desclassificado no BNDES ou ter sanções dos órgãos reguladores (Gerente de Gestão de Pessoas Ativo01).

O de favorecer empréstimos em troca de vantagens financeiras ou não. Quando começam desta forma, normalmente os empréstimos não são pagos, o que gera um grande prejuízo (Gerente de Agência Ativo 01).

Outro fator importante na mensuração do impacto da ação corrupta é a questão da imagem. Algumas ações corruptas são citadas como extremamente impactantes, mesmo que não envolvam prejuízo financeiro direto relevante, mas que abalem a imagem e, principalmente, a confiança nas instituições financeiras.

Os atos corruptos que possuem maior impacto... Acredito que sejam aqueles que possam gerar danos à imagem do banco, os desvios de recursos de programas específicos, por exemplo, podem até não causar prejuízos

imediatos, pois são recursos com compensação financeira do governo e de alguma forma, mesmo que aplicados de forma distinta à forma estabelecida, acabam retornando com os juros estabelecidos. Mas quando estes desvios acabam vindo à tona, envolvendo mídia... Acaba prejudicando bastante a imagem, a credibilidade da empresa. E para nós, que somos o braço do governo em várias circunstâncias, a falta de credibilidade pode ter um grande impacto (Advogado Ativo 01).

As que podem impactar negativamente a imagem do banco. Às vezes, os setores envolvidos em controles ou auditorias são mal vistos internamente, muitos dizem que nos apegamos às minúcias enquanto deveríamos nos importar somente com coisas maiores, operações maiores. Mas acontece que um detalhe pode fazer a diferença entre estar ou não dentro dos normativos, dentro das exigências. Imagina, por exemplo, a mídia divulgando alguma falsificação de documentos facilitada ou realizada por um funcionário do banco... A imagem de segurança construída em dois séculos de história poderia ruir. A confiança no banco ficaria em baixa. Então acho que qualquer ação corrupta que coloque em jogo a imagem do banco e demonstre alguma fragilidade em seu controle possui um elevado impacto (Gerente de Controle Ativo 01).

Acho que os que envolvem a imagem do banco. O do mensalão, por exemplo, teve impacto enorme. Até mostrar o que era e o que não era foi complicado. No fim, conseguimos até sair bem da situação, pois o banco não estava envolvido e fez tudo de forma correta, mas o tempo, o dinheiro, a quantidade de pessoas para apurar e depois melhorar os processos foram muito grandes. Um escândalo envolvendo a marca da empresa na mídia, ainda que sem fundamento, costuma gerar mais prejuízos que uma fraude em uma operação de crédito com uma grande empresa (Auditor Ativo 01).

Maior impacto... Acho que são aqueles que abalam a credibilidade da empresa, às vezes, um caso de quebra de sigilo causa um impacto muito maior que um desvio de recurso, ou uma fraude (Gerente PJ Varejo Ativo 01).

Acho que a lavagem de dinheiro mesmo, às vezes, não causa prejuízo financeiro, mas se o nome do banco acaba envolvido em algum esquema de lavagem de dinheiro com crimes antecedentes, que causam comoção, podem desgastar a imagem do banco (Gerente PJ Varejo Ativo 03).

Outros entrevistados atribuem a quebra de confiança e o risco de desgaste de imagem a qualquer ação corrupta, não qualificando assim alguma mais impactante:

Toda corrupção é impactante: se abalar a confiança nas relações com o banco, é difícil reverter. Como não vendemos bens físicos, algo que se possa pegar, tudo acontece na confiança. Então, qualquer ação corrupta pode causar grande dano (Gerente de Agência Aposentado 02).

Olha, todo ato corrupto dentro de uma instituição financeira, dentro dos bancos, é extremamente impactante, porque o banco trabalha com a mercadoria muito valiosa que é o próprio dinheiro. Então, o desvio do dinheiro, a perda da confiança, nos funcionários, nas pessoas envolvidas, é de grande impacto. Porque se você não trabalha com total confiança em todas as pessoas envolvidas dentro da instituição financeira, há uma perda grande de... É impactante, se você for trabalhar dentro de um processo de negócios, dentro de uma empresa de empréstimos, ou mesmo de captação, se não houver conferência rígida de tudo o que existe, não havendo confiança entre as pessoas, praticamente inviabiliza as operações (Gerente de Agência Aposentado 01).

Para o Superintendente Ativo 01, as práticas mais impactantes são aquelas em que ocorre um prejuízo direto elevado e em grande volume:

Os que movimentam grandes quantias. Seja uma condução inadequada de operação de crédito de valor elevado por tráfico de influência ou até o lançamento de ações de uma empresa cujo prospecto foi manipulado e suas ações acabam tendo grande desvalorização posteriormente. Neste último caso, não gera prejuízos financeiros diretos para a empresa, mas desgasta sua imagem, fazendo com que caia a confiança do mercado no banco e, conseqüentemente, ele seja menos procurado por novos clientes (Superintendente Ativo 01).

As fraudes também são lembradas, tanto pelos elevados volumes de recursos que normalmente envolvem, quanto pela dificuldade em sua percepção que, muitas vezes, ocorre de forma tardia, gerando grandes rombos e prejuízos financeiros. Vejam algumas citações:

O desvio de recursos, as grandes fraudes. Quando descobertas, acabam demonstrando que envolvem pessoas poderosas e grandes valores, acredito que as bem feitas nem mesmo são descobertas, mas têm grande impacto (Gerente de Relacionamento PF Ativo 01).

Os de maior impacto são os promovidos no alto escalão, as fraudes contábeis por exemplo. Mesmo a loteria é ainda uma coisa obscura. Quando acontece uma fraude em loteria, por exemplo, ou fraude como foi a do Panamericano, agora, sempre envolve valores elevados e, conseqüentemente, tem maior impacto (Gerente PJ Varejo Ativo 04).

Acho que as fraudes contábeis. São muito difíceis de serem percebidas. Veja o caso do Panamericano: quando vazou o problema do rombo e da maquiagem nos balanços, o banco havia sido auditado há muito pouco tempo e não foi percebido nada. Estes tipos de corrupção geram rombos altíssimos se forem esquemas utilizados durante um longo tempo (Auditor 02).

O QUADRO 7 e a TAB. 5 nos permitem avaliar a utilização de indicadores de ações corruptas nas instituições financeiras atualmente:

QUADRO 6 - Núcleo Temático Corrupção - Subtema Indicadores de Ações Corruptas

NÚCLEOS DE SENTIDO
Existem indicadores de ações corruptas na instituição
Não existem ou não são conhecidos indicadores de ações corruptas na instituição

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 5 - Núcleo Temático Corrupção - Subtema Indicadores de Ações Corruptas

NÚCLEOS DE SENTIDO	REPETIÇÕES	% SUBTEMA
Existem indicadores de ações corruptas na instituição	1	4,35%
Não existem ou não são conhecidos indicadores de ações corruptas na instituição	22	95,65%
TOTAL	23	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Somente um, dentre os 23 entrevistados, afirmou existir ou conhecer indicadores de ações corruptas em sua instituição. Mas mesmo este não garantiu a confiabilidade deste indicador, como vemos a seguir:

Até que tem. O Banco divulgou através de seu site a quantidade de ações corruptas que ocorreram em 2009: segundo este indicador, foram 5 para todo o ano, em todo o banco. Não sei se é confiável, mas tem (Gerente de Controle Ativo 02).

95,65% ou 22 dos 23 entrevistados afirmaram não existir ou não conhecerem indicadores de ações corruptas em suas instituições. O Gerente de Agência Aposentado dá dicas das motivações a inexistência destes indicadores:

Não existem estes indicadores e, de certa forma, o assunto é tratado de forma mais velada, dando pouca ciência aos funcionários e quase nenhuma ciência à polícia. Pouca denúncia, tratando-se o assunto muito internamente, de forma sigilosa, sempre trabalhando com órgãos internos investigando (Gerente de Agência Aposentado 01).

A diversidade das ações corruptas conhecidas e vivenciadas, ainda que não existam indicadores sistemáticos quanto à frequência e relevância destas ações, ratificam a importância no tratamento do tema. Será tratado a partir de agora o núcleo temático: mecanismos de prevenção e combate à corrupção.

4.2 MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO

O núcleo temático Mecanismos de prevenção e combate à corrupção foi abordado na perspectiva de melhor avaliação dos programas e setores envolvidos no processo de prevenção e combate à corrupção, visando ainda a suas principais debilidades e pontos de melhoria. Para melhor detalhamento destes aspectos, o núcleo temático foi subdividido nos seguintes subtemas:

- Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção;
- Setores Envolvidos no Combate à Corrupção;
- Suficiência das Ações de Prevenção e Combate à Corrupção;
- Sugestões de Melhorias na Prevenção e Combate à Corrupção.

O QUADRO 8 apresenta todos os mecanismos utilizados na prevenção e combate à corrupção identificados nos depoimentos dos entrevistados:

QUADRO 7 - Núcleo Temático Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção - Subtema Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção

NÚCLEOS DE SENTIDO
Ações de <i>compliance</i>
Ações de controle
Afastamento e, ou, demissão de funcionários envolvidos
Auditoria externa
Auditoria interna
Conscientização
Controle e gestão de acessos a informações e procedimentos
Cruzamento de dados de clientes como: empresas do mesmo sócio, relacionamento

familiar, padrão de utilização do banco, padrão de recebimento X renda declarada, etc.
Decisões colegiadas
Definição de diferentes alçadas para liberação de operações
Educação corporativa
Ouvidoria interna
Segregação de tarefas e responsabilidades para o mesmo processo e, ou, operação
Sistemas de avaliações objetivos e divulgadas para nomeações em novos cargos
Sistema tecnológico
Verificação de dados por amostragem
Verificações do cadastro (documentos, assinaturas, dados informados)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os mecanismos de prevenção à corrupção e os mecanismos de combate à corrupção foram agrupados sob o mesmo subtema, uma vez que, ainda que apresentados alguns núcleos de sentido com maior importância na prevenção ou no impacto, como se poderá identificar nos depoimentos, os mecanismos apresentados basicamente se repetiram.

A primeira e talvez maior dificuldade no combate às ações corruptas está na sua identificação. Diversos esquemas de corrupção passam despercebidos por um longo tempo, o que acaba gerando prejuízos bastante elevados. Vejamos o que o Gerente PJ Varejo Ativo 03 nos diz sobre o assunto:

Acho que o maior problema é descobrir a corrupção no primeiro momento: isto pode ser feito através da auditoria ou outros controles. Após a primeira suspeita, o banco tem todo um aparato interno com a própria auditoria, departamento jurídico, gestão de pessoas que trabalham na condução do caso e, sendo comprovada a culpa do funcionário, ele acaba afastado ou demitido (Gerente PJ Varejo Ativo 03).

A prevenção a ações corruptas passa pela propagação de valores éticos e de honestidade que, se bem enraizados, fazem a cultura organizacional da instituição dificultar a ação corrupta, tanto pelos valores do potencial corrupto quanto por haver um grupo maior de pessoas monitorando as ações, de forma alinhada aos valores da empresa, ainda que esta não seja sua atividade principal. Vejamos:

De outra forma, você tem também a questão da conscientização dos funcionários, sempre tendo normas, sempre elevando este conceito de honestidade, de hombridade, de ética. Então, as empresas valorizam este assunto: já que estão sempre tratando este assunto de ética, estão também de certa forma sendo prevenidos (Gerente de Agência Aposentado 01).

Uma ferramenta para o alinhamento das ações na defesa dos valores da empresa e na prevenção e combate à corrupção são os códigos de conduta e programas específicos de combate à corrupção, como é exemplificado pelo Gerente de Controle Ativo 02:

O banco possui um código de conduta e ética que serve de referência ao comportamento dos funcionários. Quando acontece algum desvio, o funcionário normalmente é demitido. Existe também um Programa de Combate à Corrupção e Propina, que envolve as práticas de controles internos, treinamento, ouvidoria, auditoria e outros setores que atuam na tentativa de erradicar a corrupção (Gerente de Controle Ativo 02).

As medidas educacionais também são fatores preponderantes no combate à corrupção. Tais medidas servem para a propagação dos valores da empresa, conscientização dos funcionários e ainda ao reforço dos cuidados e medidas de controles utilizados na instituição. Vejamos o que o Gerente de Gestão de Pessoas Ativo diz sobre a educação corporativa:

O primeiro ponto é a educação. Tentamos transmitir a todos os funcionários a cultura do banco e a responsabilidade que eles têm de representá-lo. Se este fundamento não for bem cuidado, não tem mais nada que resolver, é o grande ponto de partida [...] (Gerente de Gestão de Pessoas Ativo 01).

Prevenção é a educação e disseminação da cultura. A utilização de critérios objetivos e claros também ajuda. Mas o principal mecanismo de prevenção é trabalhar a consciência de cada um (Gerente de Gestão de Pessoas Ativo 01).

Os programas de controle e *compliance* contribuem no combate à corrupção na medida em que estabelecem uma conferência adequada da veracidade e legalidade dos dados informados primariamente. A segregação de tarefas, não só com relação aos setores de controle, também inibem ou dificultam as ações corruptas, conforme vemos a seguir:

Em minha instituição, temos um vigoroso programa de *compliance* que acompanha e verifica a fidelidade e legalidade dos dados, contratos e acordos firmados. Este acompanhamento dificulta bastante que aconteçam ações corruptas. Além disso, todas as decisões no Banco são tomadas em comitês, que são um grupo de funcionários de escalão determinado de acordo com a relevância da decisão que vai ser tomada. Isto torna quase impossível que o funcionário com más intenções aja sozinho. A auditoria também é muito importante para combater a corrupção (Gerente de Controle Ativo 01).

Os mecanismos mais tradicionais são os mecanismos de *compliance* e controles que são obrigatórios em todas as empresas do sistema financeiro,

que são a segregação de tarefas, ou seja, a tarefa de visitar um cliente é de uma pessoa, a de deferir o crédito é de outra, a de analisar a garantia é de outra, a de liberar o crédito é de outra, a de fazer o contrato é de outra pessoa. Então a segregação de uma grande operação tem, pelo menos, cinco, ou seis, ou sete participantes. É uma das medidas mais eficazes. Porque, como eu te disse, tem atos de corrupção, mas não são tantos assim, para uma instituição do nosso tamanho. Isto contribui em muito (Escriturário Ativo 01).

Outra importante ferramenta na prevenção e combate à corrupção é a definição das competências e poderes para cada cargo, definida pelos entrevistados como definição de alçadas. A utilização da tecnologia na otimização desta ferramenta é essencial conforme as citações:

[...] Alçadas de decisão para a decisão de operações, produtos; outro, é questão de acesso. Então, quem dá o acesso a um administrador, superior a você, que controla se aquele acesso condiz, ou não, é o próprio sistema que corta alguns acessos que não são compatíveis com o cargo. Além de não permitir acessos à internet e que pode desviar alguma coisa, alguma função (Gerente PJ Atacado Ativo 01).

Os sistemas são muito travados: você só tem poder ou alçada para tratar de um assunto de acordo com o seu cargo e mesmo assim as operações, por exemplo, passam por setores distintos, tem quem analisa o crédito, quem estuda a operação e quem negocia. Isto acaba prevenindo ações corruptas (Gerente PJ Varejo Ativo 01).

As decisões colegiadas são complementares à divisão e compartilhamento do poder na instituição. Outra vantagem deste ponto, no combate à corrupção, é o fato de as decisões passarem pelas mãos de maior número de responsáveis, o que inviabiliza a ação corrupta individual em diversas circunstâncias.

O desenvolvimento das decisões, através de comitê, acho que é a principal ferramenta para se evitar é... Esse detalhe. Mas ainda existem algumas situações que a influência do primeiro, do primeiro decisor, vamos dizer assim, ou daquele coordenador do comitê prevalece e tira a grande importância do comitê que é uma boa ferramenta (Gerente PJ Atacado Ativo 04).

Para a prevenção, o banco possui algumas medidas que minimizam os riscos. As decisões relevantes em todas as esferas passam por comitês, ou seja, envolvem mais de uma pessoa para a tomada de decisão final. Acontece assim também com vários processos e liberações que dependem de sistema. Mesmo aqui na área jurídica, antes de tomarmos a decisão, um comitê com

pelo menos 3 pessoas debate e sentencia sobre o assunto; além disso, as auditorias são muito importantes para a prevenção de atos corruptos e também na verificação de *compliance* (Advogado Ativo 01).

Os avanços tecnológicos vêm permitindo aos corruptos e, particularmente aos fraudadores, maiores investidas na diversificação de ações que dificultem a identificação e posterior punição aos envolvidos. Por outro lado, estes avanços também servem para a facilitação do combate: as ferramentas tecnológicas viabilizam a implementação de ações de controle com maior nível de complexidade e maior velocidade no processamento de informações. O uso da tecnologia também foi citado pelos entrevistados:

O banco tem um sistema muito bem preparado. Um que é ligado direto com o Banco Central, tem os setores próprios que cuidam dessa área para ninguém usar, usar do privilégio de poder nas chaves, nas senhas. Então acredito que seja via sistema mesmo do banco. É a forma mais comum que a gente tem (Gerente PJ Atacado Ativo 03).

Tem, temos vários mecanismos de combate. O próprio sistema do banco já é um mecanismo de combate, em que as liberações de crédito, as concessões são feitas por departamentalização: são vários, vários níveis de acesso, vários níveis de autorização, há valores em que precisa até de autorização de Brasília. Comércio no nível de agência, nível um, nível dois, nível três de agência, cai em Brasília, nível da nossa diretoria, e da contabilidade geral, de forma que pessoas alheias ao processo, que desconhecem os agentes, estão autorizando é... lançamentos e valores expressivos. Esse é um nível, o próprio sistema, a departamentalização. O outro é o nosso sistema de controle em que nós temos um sistema de *compliance* que monitora as transações da agência *full time*, de forma que, se alguém fizer um lançamento em que ele foge do padrão, esse lançamento é acusado na nossa gerência de controles internos e aí eles vão verificar. Surgindo alguma suspeita, ele têm os auditores que vêm logo analisar os nossos processos, lançamentos, as pessoas, tanto em nível profissional como em nível pessoal. Então são vários níveis de segurança (Gerente Administrativo Ativo 01).

[...] a tecnologia, de certa forma, tem um papel muito importante na prevenção, no sentido de inibir informações e acessos a quem não é devido. Para mim, a melhor maneira de prevenir é limitar o poder da pessoa de acordo com seu grau de responsabilidade dentro da empresa (Gerente de Agência Ativo 01).

[...] através do sistema, o banco consegue travar as funções ou movimentações que o funcionário pode fazer de acordo com seu interesse. Acho que isto facilita bastante o controle. O acompanhamento da conformidade e as auditorias também ajudam (Gerente PJ Varejo Ativo 03).

Assim como as ações de controle e conformidade, as auditorias funcionam como mecanismos de pressão para que tudo esteja de acordo com as normas. Se algo estiver errado, será percebido pela auditoria e terá as punições cabíveis. A auditoria também atua nas verificações por amostra e por denúncias. Cabe a este setor certificar-se de que as suspeitas, ou o conjunto de informações primárias, caracterizem a ação corrupta ou não. Vejamos alguns depoimentos sobre a auditoria:

Outra medida é a auditoria interna que, embora seja feita pós-fato, mas também, de qualquer maneira, é uma sombra que paira sobre as pessoas responsáveis pelos negócios. Que, em tese, pode fazê-las pensar bastante na prática em aderir a atos de corrupção. A auditoria externa também e auditoria interna nestes sentidos. Então, eu falei em três instrumentos que podem ser bastante úteis e têm sido bastante úteis para que os atos de corrupção sejam minimizados (Escriturário Ativo 01).

Quanto à prevenção, são as auditorias. Principalmente as auditorias internas, em que as operações, os negócios são auditados por amostragem. Ou então quando se percebe que há algum desvio com relação a alguma média, a algum padrão daquela agência. Então entendo que seriam, as auditorias internas, a melhor maneira de fazer esta prevenção (Gerente de Agência Aposentado 01).

Com a identificação das ações corruptas e dos atores envolvidos, a próxima fase no combate à corrupção é a apuração dos dados e as ações corretivas e punitivas. Tais ações servem de exemplo, pois a impunidade incentiva novas pessoas a promoverem ações corruptas, uma vez que o risco de punição seria reduzido em caso de um fracasso delas.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, as punições à corrupção nas instituições financeiras possuem como ponto máximo: a demissão dos envolvidos. Vejamos algumas citações:

Quando é percebido algum desvio, o banco possui toda uma trajetória de apuração e combate a estes problemas. Passa pela comunicação e depois pelo acompanhamento pelo setor de auditoria, acaba envolvendo as superintendências e setor de gestão de pessoas e, por fim, o setor jurídico da empresa (Advogado Ativo 01).

Temos comitês de auditoria e a própria auditoria interna que verifica se tudo o que está sendo feito está em conformidade com as normas internas. As próprias punições para os desvios são mecanismos de combate. Quando se verifica que um funcionário fez algo irregular ou infringiu nosso código de

conduta, ele é rigidamente punido e, na maioria das vezes, acaba demitido (Gerente de Agência Ativo 02).

Olha, no trabalho, acho que o principal mecanismo que existe é a demissão dos funcionários envolvidos. Ou seja, não existe perdão, não existe segunda chance para funcionários envolvidos, que tenham agido de má fé nestas situações. Normalmente, quando ocorre um processo deste, dentro de uma instituição, dentro de uma agência bancária, há muitas pessoas envolvidas, alguns diretamente e outros indiretamente. Que, por exemplo: emprestam suas senhas, deixam suas chaves abertas (*login* para utilização de sistema operacional), que acabam sendo implicadas em negócios. Quer dizer, mesmo esses que agem com imprudência fornecendo chaves, confirmando negócios que não têm certeza, também ficam envolvidos e muitas vezes são demitidos, mesmo não tendo culpa, mesmo não se beneficiando do ilícito. Mas a principal maneira de combater isso é a demissão dos funcionários envolvidos (Gerente de Agência Aposentado 01).

Quando há algum indício de desvio de conduta ou corrupção, o banco tem todo um aparato para verificação através de auditoria, temos a ouvidoria interna para as primeiras denúncias. E a partir daí são tomadas as medidas necessárias, afastamento do funcionário do setor em que trabalhava e até mesmo a demissão (Gerente PJ Varejo Ativo 01).

Um ponto específico que foi abordado nas tipificações de atos corruptos foi a questão de privilégios ou tráfico de influência para novas nomeações e promoções de funcionários. O combate a este tipo de corrupção foi abordado pelo Gerente de Gestão de Pessoas Ativo 01, que defende um sistema objetivo e claro de avaliações:

Outro ponto que eu não havia citado e que entendo que seja um ato corrupto, e que no banco o combate melhorou muito é o processo de nomeação de funcionários. Antes, a utilização de influência para nomear uma pessoa para determinado cargo em detrimento de outra mais qualificada era muito comum. Hoje temos um sistema de avaliação objetiva, com critérios claros, onde os funcionários só podem ser nomeados se estiverem entre os melhores. Isto praticamente fez com os problemas com nomeações acabassem (Gerente de Gestão de Pessoas Ativo 01).

Apesar de as ações citadas até o momento possuírem importância significativa na prevenção e combate à corrupção, a utilização dessas ações de forma simultânea e complementar é fundamental ao sucesso das mesmas. Diversos entrevistados fazem menção ao uso destes diversos mecanismos:

A auditoria... Ajuda bastante no combate à corrupção. Os controles usados pelo banco, informações cruzadas, checagem feita por setores distintos, decisões tomadas em comitê, controle de acesso no sistema do banco, acho

que o conjunto de ações principalmente preventivas é que tem melhor resultado (Auditor Ativo 01).

São vários. Tem o sistema de alçadas, dependendo do valor de determinada operação, os responsáveis pela sua liberação estão em um nível hierárquico proporcional, acho que o cruzamento e conferência de informações também. O pessoal que comercializa os produtos não analisa a capacidade de pagamento do cliente: isto é feito por outro setor e tem outro ainda que analisa o limite máximo para aquele cliente. Mesmo em uma escala menor, para operações menores e processos menores nas agências, as decisões são tomadas em comitês. Uma informação importante como salário, informada no sistema, tem que ser confirmada por outra pessoa. Tudo isto favorece o combate à corrupção. E tem também as auditorias e os setores de controle que acabam conferindo se tudo saiu da forma correta (Gerente de Agência Ativo 01).

As informações sempre passam por mais de uma pessoa: ninguém responde sozinho pelo banco. Temos algumas divisões de trabalho que dificultam a corrupção, por exemplo, o gerente propõe o crédito para uma pessoa ou empresa, mas existe outro setor que analisa e aprova. A tecnologia também ajuda no combate, limitando a ação de cada um (Superintendente Ativo 01).

Também são muitos. Temos um sistema gerencial que possui controles de acesso, o próprio sistema de tomada de decisões, que envolve setores distintos nas liberações de operações; temos o controle interno, as auditorias internas e externas, a própria educação corporativa (Auditor 02).

No caso das ações preventivas, também é necessária a ação multissetorial. Quanto a estas ações, especificamente, a questão da cultura e da educação corporativa são enfatizadas como primordiais, como podemos perceber nos depoimentos seguintes:

Temos uma política de prevenção e combate a atos ilícitos que contempla várias ações. Entre elas, a educação corporativa com cursos que tratam dos valores que o banco julga serem importantes, tem também os controles através da tecnologia e mesmo as auditorias e setores de *compliance* (Gerente PJ Varejo Ativo 02).

Para prevenção, acho que a educação [vem] em primeiro lugar, e a própria escolha de funcionários com perfil adequado para cargos de maior poder. O cruzamento de informações, o próprio sistema de tecnologia do banco ajuda muita coisa. Cada um só consegue acessar aquilo que é necessário ao seu trabalho. As decisões também com relação a crédito, limites, são sempre colegiadas, em comitês (Gerente de Agência Aposentado 02).

Para a operacionalização das ações de combate e prevenção às ações corruptas, diversos setores das instituições estudadas são destacadas para desempenhar funções específicas, seja em caráter exclusivo seja como parte das suas funções. Vejamos, no QUADRO 9, as setores citados:

QUADRO 8 - Núcleo Temático Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção - Subtema Setores Envolvidos no Combate à Corrupção

NÚCLEOS DE SENTIDO
Administração de agências
Assessoria jurídica
Auditoria externa
Auditoria interna
Comitês multissetoriais
<i>Compliance</i>
Controles internos
Diretorias e gerências de controles internos
Gestão de pessoas
Gestão de segurança (processos externos)
Operações
Setor de análise de crédito
Setor de atendimento
Setor de cadastro
Setores de educação e treinamento
Superintendências
Suporte
Tecnologia
Todos

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os setores envolvidos, destacam-se nas citações aqueles que têm sua atividade fim associada de forma direta ao controle e combate a ações corruptas, como o setor de *compliance*, auditoria e o controle interno. Vejamos os depoimentos:

Existem várias instâncias diretivas que começam no topo e chegam até a base ou inversamente proporcional, se você quiser pensar. Na área diretiva, começa com a própria auditoria, que é uma instituição que é ligada à presidência do banco. Ela nem passa pelas diretorias. No organograma, ela é ligada diretamente ao conselho diretor. Em segundo lugar, a diretoria de controles e as suas estruturas regionais, que são as gerências de controle interno. E as instâncias de auditorias regionais. Fora os instrumentos de autoverificação interna que as próprias dependências têm como aplicar e aplicam, que também são uma instância de controle que pode evitar uma situação de risco em geral. Todas estas instâncias, elas se destinam a evitar situações de riscos, dentre as quais os prejuízos causados por corrupção são uma situação de risco (Escriturário Ativo 01).

Temos um setor de *compliance* que acompanha as conformidades dos processos com os regulamentos internos e as leis existentes. Temos também o setor de auditoria interna que faz esta checagem. Temos uma estrutura de Governança corporativa baseada em comitês que acabam se responsabilizando pelos casos de corrupção. Estes comitês estão acima dos setores. Por exemplo, temos a auditoria e o comitê de auditoria, que é composto por três diretores executivos e três membros independentes da administração (Superintendente Ativo 01).

Temos a Diretoria de controles Internos, a auditoria, a assessoria jurídica, o próprio setor de *compliance*, que faz os acompanhamentos. Além de setores que não atuam de forma direta neste assunto, mas também estão envolvidos, como a gestão de pessoas, as superintendências e os administradores de agência (Advogado Ativo 01).

O setor educacional responsável pelos treinamentos também é lembrado mais uma vez:

Além do setor de auditoria, temos também os setores de treinamento, os setores que envolvem a área de educação e que também têm grande influência neste aspecto, justamente no sentido de valorizar a ética, no sentido de divulgar os valores positivos. Isto é um incentivo para que as pessoas se tornem mais éticas, mais transparentes e evitem desvios, seja por descuido, imprudência, seja também por má fé (Gerente de Agência Aposentado 01).

Para diversos entrevistados, a prevenção e combate as ações corruptas não se restringem a setores específicos. Para eles, todos os funcionários devem estar atentos e envolvidos. A participação de todos os setores é essencial para a implementação de ações sistematizadas e bem sucedidas de prevenção e combate à corrupção. Abaixo, alguns depoimentos que corroboram esta posição:

Todos. Já falei do setor de *compliance*, auditoria, diretoria de controles internos... Mas também os órgãos regionais, o pessoal de gestão de pessoas, as administrações das agências, todos têm o seu papel (Gerente de Controle Ativo 01).

A própria gerência de gestão de pessoas, temos uma diretoria de controles internos, um setor de *compliance*, auditoria... Na verdade, todos os setores têm de estar envolvidos nesta prevenção. Estes que eu falei têm atividades mais diretamente voltadas para esta área (Gerente de Gestão de Pessoas Ativo 01).

O banco todo. Todo mundo tem que estar envolvido. Desde as agências, auditoria, setor de controle, gestão de pessoas, superintendências (Gerente de Agência Aposentado 02).

Todo mundo. Não tem um setor específico para cuidar de corrupção. Os funcionários acabam adorando os valores do banco de forma geral e todos os setores acabam envolvidos. Os de auditoria, controle, os gerentes de suporte têm uma preocupação maior com o assunto. Mas é responsabilidade de todos (Gerente de Agência Ativo 02).

Acho que todos os setores têm de estar envolvidos, todos os funcionários. De uma forma mais exclusiva, acho que a auditoria e o controle interno devem pensar as estratégias e soluções, mas também a tecnologia, o RH. Tem ainda os comitês de prevenção e combate à lavagem de dinheiro, a comissão de ética, enfim, todos (Auditor 02).

Dados os mecanismos de prevenção e combate à corrupção e ainda os setores envolvidos neste processo, passamos ao subtema a suficiência das ações de prevenção e combate à corrupção. O QUADRO 10 e a TAB. 6 apresentam os núcleos de sentidos que foram divididos em função da suficiência ou não das ações atuais, sendo que na TAB. 6 temos os percentuais atribuídos a cada núcleo.

QUADRO 9 - Núcleo Temático Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção - Subtema Suficiência das Ações de Prevenção e Combate à Corrupção

NÚCLEOS DE SENTIDO
As ações de prevenção e combate à corrupção não são suficientes na instituição
As ações de prevenção e combate à corrupção são suficientes na instituição

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 6 - Núcleo Temático Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção - Subtema Suficiência das Ações de Prevenção e Combate à Corrupção

NÚCLEOS DE SENTIDO	REPETIÇÕES	% SUBTEMA
As ações de prevenção e combate à corrupção não são suficientes na instituição	17	73,91%
As ações de prevenção e combate à corrupção são suficientes na instituição	6	26,09%
TOTAL	23	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Para 73,91% dos entrevistados, as ações de prevenção e combate à corrupção não são suficientes em sua instituição. Os depoimentos abordam o custo da prevenção e combate, que, quando muito elevado, pode acabar se inviabilizando, ou seja, em alguns casos o risco de acontecer alguma ação corrupta por falhas ou pontos críticos não controlados é tolerável quando comparado ao custo de controle, que inviabilizaria esta corrupção. Vejamos:

Olha, vou te dizer que, em minha opinião, sinceramente, elas nunca são suficientes em minha organização e em nenhuma organização. Porque o poder da mente humana de trabalhar para perpetrar atos não lícitos, atos de corrupção e atos correlatos, como de corrupção, de peculato e acessórios e correlatos e equivalentes, ele é infinito. A imaginação das pessoas no mundo dos negócios é infinita para isto. Assim como a imaginação no capitalismo é infinita para o empreendedorismo e para a inovação, ela também é infinita para fazer fraudes e para perpetrar atos de corrupção. Então, suficientes, elas nunca são e elas nunca serão. A famosa teoria de uma, duas e três vezes o desvio padrão. Se você aumentar os itens de controle, você vai chegar a 99%, 99,6, 99,7, 99,8, mas o custo de você chegar a 99,9 e duas decimais, ele costuma ser mais alto que os próprios prejuízos causados pela corrupção. Então, chegar em termos de ser suficiente, se a gente imaginar que apenas corrupção zero seja suficiente, eles nunca vão ser suficientes (Escriturário Ativo 01).

Outra alegação para a insuficiência das ações de prevenção e controle é o fato de que as pessoas corruptas se atualizam de forma ininterrupta, o que faz com que, à medida que sejam identificados e depurados esquemas de corrupção conhecidos, são criados novos esquemas preparados para burlar os pontos de controle criados anteriormente, como é citado pelo Advogado Ativo 01 e pelo Gerente de Gestão de Pessoas Ativo 01:

Não. Sempre que as instituições avançam no combate e prevenções destes problemas, do outro lado existem pessoas pensando e desenvolvendo métodos de contravenção o tempo todo e, por isso, sempre têm que correr atrás. O povo é muito criativo... Sempre inventam alguma coisa para tirar proveito (Advogado Ativo 01).

Embora sempre haja uma melhoria, acho que ainda não são suficientes, porque senão a corrupção não existiria mais. Sempre que criamos alguma coisa para controlar melhor, do outro lado tem alguém pensando em outra forma de corromper. Então a melhoria tem que acontecer sempre (Gerente de Gestão de Pessoas Ativo 01).

Já o Gerente de Agência Aposentado 02 e o Gerente de Agência Aposentado 01 apontam problemas específicos que deveriam ser melhorados para que as ações executadas sejam suficientes:

Não. Ainda pode melhorar. Principalmente no alto escalão onde ainda existe uma interferência política que dificulta uma atuação e um controle mais profissional, o que deixa brechas para possíveis ações de corrupção (Gerente de Agência Aposentado 02).

Não. Não acho que sejam suficientes, ainda acho que falta muito a questão da divulgação, da educação, principalmente dos treinamentos. Acho que isto pode ser melhorado, podem ter mais cursos. Há nos últimos anos uma campanha de prevenção à lavagem de dinheiro. Nesse leque de lavagem de dinheiro exigido pelo Banco Central, caminha também a questão da ética... Mas caminha ainda de forma incipiente, não há realmente uma campanha ou um treinamento, ou então um esclarecimento com os funcionários, neste sentido de divulgação realmente da ética (Gerente de Agência Aposentado 01).

Quanto aos entrevistados que acreditam serem suficientes as ações atualmente promovidas, identificamos que esta sensação está ligada ao número de atos corruptos divulgados frente ao tamanho da instituição, como afirma o Gerente de Agência Ativo 02:

Olha, a quantidade de ações corruptas que chegam aos nossos ouvidos são poucas quando comparadas ao tamanho do banco e ao volume de suas operações. Então, acho que são suficientes, sim (Gerente de Agência Ativo 02).

O Gerente Administrativo Ativo 01 afirma que, atualmente, as ações são suficientes, mas chama a atenção quanto à necessidade de melhorias e atualizações constantes para manutenção da eficiência:

Atualmente, são suficientes, mas sabemos que as coisas evoluem e que a criminalidade está sempre pensando em como burlar o sistema de segurança. Assim sendo, nós não podemos parar e descansar, tem que estar sempre evoluindo e buscando outros métodos, desenvolvendo novas técnicas para coibir esse crime de forma que... que tenhamos sucesso (Gerente Administrativo Ativo 01).

O subtema Sugestões de melhorias na prevenção e combate à corrupção apresenta propostas de ações inexistentes e, ou, de melhorias ou maiores investimentos em determinadas áreas, objetivando melhores resultados no combate à corrupção. Os núcleos de sentido abordados no QUADRO 11 representam as ações sugeridas. Vejamos:

QUADRO 10 - Núcleo Temático Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção - Subtema Sugestões de Melhorias na Prevenção e Combate à Corrupção

NÚCLEOS DE SENTIDO
Ações conjuntas com a Receita Federal
Adoção de práticas honestas e éticas por pessoas referência (altos executivos e administradores) para que sirvam de exemplo
Explicitar regras e parâmetros dos processos de nomeação de cargos
Fortalecer a cultura ética
Maior investimento nas áreas de controle e auditoria
Mais cursos e treinamentos em ações de combate à corrupção (auditoria, <i>compliance</i> , gestão de risco, etc.)
Nenhuma
Nomear pessoas capacitadas para os cargos mais importantes

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os 23 entrevistados, 7 não apresentaram sugestões de melhorias, representando 30,43% do total de entrevistados. Das sugestões descritas, agrupamos em 7 grupos ou núcleos de sentido, que foram classificados quanto ao número de repetições na TAB. 7:

TABELA 7 - Núcleo Temático Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção - Subtema Sugestões de Melhorias na Prevenção e Combate à Corrupção

NÚCLEOS DE SENTIDO	REPETIÇÕES	% SUBTEMA
Ações conjuntas com a Receita Federal	1	5,88%
Adoção de práticas honestas e éticas por pessoas referência (altos executivos e administradores) para que sirvam de exemplo	1	5,88%
Explicitar regras e parâmetros dos processos de nomeação de cargos	1	5,88%
Fortalecer a cultura ética	3	17,65%
Maior investimento nas áreas de controle e auditoria	4	23,53%
Mais cursos e treinamentos em ações de combate à corrupção (auditoria, <i>compliance</i> , gestão de risco, etc.)	4	23,53%
Nomear pessoas capacitadas para os cargos mais importantes	3	17,65%
TOTAL	17	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

O núcleo Mais cursos e treinamentos em ações de combate à corrupção (auditoria, *compliance*, gestão de risco, etc.) respondeu por 23,53% das sugestões efetuadas. A menção aos cursos e treinamentos decorre principalmente do objetivo de elevar o esclarecimento geral

quanto ao assunto corrupção e ainda das técnicas utilizadas no combate e prevenção. Vejamos:

Olha, eu acho que os cursos de formação interna, de treinamento e desenvolvimento interno em controles e gestão de risco em *compliance* poderiam ser mais ofertados. Inclusive, hoje, muitos dos que são ofertados são a distância, por apostilas. Para mim, eles não têm qualidade e abrangência suficientes para uma organização deste porte, para o orçamento que instituição deste porte tem. Temos aqui ativos de quase meio trilhão de reais, apenas em operações de crédito, não estou falando de outros tipos de ativos: apenas ativos de crédito, nós temos mais de trezentos bilhões de dólares, meio trilhão de reais. Acho que nós temos que ter um pouquinho mais de investimento em treinamento e desenvolvimento. Cursos presenciais de fundamentos de auditoria, fundamentos gestão de risco, fundamentos de prevenção de *compliance*, seria bom, para reforçar isto (Escriturário Ativo 01).

A melhora na formação das pessoas, acho que o banco deveria investir mais em educação, em cursos... Acho que, se as pessoas tratarem mais do assunto, ficarão mais atentas e ajudarão no combate e prevenção à corrupção (Gerente PJ Varejo Ativo 03).

Outros pontos importantes abordados foram as proposições de maior investimento nas áreas de controle e auditoria, que contaram com 23,53% do total de sugestões:

Intensificar as ações de verificação em intensidade e diversidade seria um bom caminho. O banco verifica suas operações por amostragem. Temos também um corte para avaliar todas as operações acima de determinado valor. Os processos verificados também ocorrem por amostragem. As auditorias também são insuficientes. Na minha visão, são muito espaçadas. Os bancos são cada vez mais pressionados a reduzirem seus custos operacionais para gerarem lucros cada vez maiores. Mas é uma economia que pode sair cara. Quando as amostras ou auditorias não são suficientes, os problemas demoram a aparecer e, na maioria das vezes, não são diretamente associados à redução de verba nos setores de controle. Quando o problema aparece, o custo pode ser bem maior (Gerente de Controle Ativo 01).

A identificação das ações corruptas também é consequência de uma melhoria nas ferramentas de controle, conforme o Superintendente Ativo 01 e o Gerente de Controle Ativo 02:

Na desocultação. Acho que muitos atos corruptos são descobertos tarde demais ou nem são descobertos. Eu melhoraria os pontos de controle, mesmo que seja através das auditorias, para detectarmos as ações corruptas com maior velocidade (Superintendente Ativo 01).

Acho que, investindo no controle, a maior parte das corrupções não vem à tona. Se fosse investir em algo, investiria na tentativa de descobrir estas ações corruptas. Sei lá, aumentando o número de auditorias... (Gerente de Controle Ativo 02).

A nomeação de pessoas capacitadas para os cargos mais importantes foi sugerida por 3 entrevistados e está diretamente vinculada à pouca transparência nos processos de nomeação e promoção para cargos importantes e a utilização do tráfico de influência para a conquista destes cargos. Vejamos os depoimentos:

Profissionalizar. Na medida em que as pessoas que atuarem nos cargos de confiança tiverem a capacitação adequada e a maturidade adequada, inibe-se muito a corrupção. Pessoas mal preparadas acabam se deixando levar mais facilmente. Os sistemas existentes e a estrutura do banco já melhoraram muito, hoje é muito mais difícil praticar a corrupção porque as coisas, pelo menos no front, nas agências, já são melhor controladas. Mas ainda tem uma importância grande: as pessoas. Se limitar tudo, o banco fica estagnado (Gerente de Agência Aposentado 02).

Tem que começar de cima. Colocar só profissionais técnicos na direção já ajuda, é difícil misturar a administração de um banco do tamanho desta instituição com interesses políticos conflitantes no alto escalão. A partir daí, as coisas ficam mais claras. Hoje se gasta muito com auditoria, fiscalização, acho que falta verificar onde realmente ocorrem os maiores problemas, onde temos que intensificar a fiscalização (Auditor 02).

[...] As escolhas são políticas, vale a influência. As pessoas de poder se cercam de pessoas de confiança para fazerem o que bem entenderem. Aí, facilita a corrupção. Quando tudo for à base da meritocracia, sem apadrinhamento, com uma gestão profissional, vai melhorar (Gerente PJ Varejo Ativo 04).

Já o núcleo de sentido, que aborda o fortalecimento da cultura ética, refere-se justamente à importância dos valores como ética e honestidade na cultura da empresa, como forma de prevenir a ação corrupta. A cultura da impunidade, por outro lado, pode causar impactos extremamente negativos, como podemos perceber nos depoimentos abaixo:

[...] uma boa é fortalecer a parte cultural da empresa, da parte ética, fortalecer a ética como pilar na condução dos negócios. Acho que seria interessante através de estudo, através de mensagens, internet, e valorizar os atos éticos. Valorizando os atos éticos, você fortalece aquela atitude ética (Gerente PJ Atacado Ativo 01).

Acho que a melhor maneira de reduzir a corrupção é através da conscientização das pessoas de que não vale a pena. Isto pode acontecer através de treinamentos e estímulos a uma cultura de honestidade e também, e talvez principalmente, por meio de punições exemplares aos corruptos. No Brasil, a cultura da impunidade é muito forte. O sujeito rouba milhões e milhões, acaba ficando uns dias preso em cela especial, com toda mordomia, ou então paga algumas cestas básicas e fica por isto mesmo. Aí, na hora de o possível infrator pesar o que vale e o que não vale a pena, leva tudo isto em consideração, e acaba definindo por ir para o caminho mais fácil. Acredito que, quando realmente conseguirmos identificar os corruptos mais rapidamente e puni-los exemplarmente, vamos diminuir consideravelmente a corrupção (Advogado Ativo 01).

O fortalecimento e o enraizamento da cultura organizacional, principalmente no que tange à transmissão de valores, têm sua eficiência vinculada aos exemplos dados pelas lideranças. Não é possível, ou pelo menos não é eficaz que os valores sejam apenas propagados na teoria e que a prática da liderança aconteça no sentido contrário. Vejamos o depoimento do Gerente de Agência Aposentado 01:

Acho que a principal maneira de combater isto é o exemplo. A começar, por exemplo, pela direção do Banco, dos órgãos estaduais, dos regionais e, aí chegando então ao restante da instituição, aos gestores, aos gerentes. Então eu acho não existe nenhuma outra maneira melhor do que o exemplo. Tendo cumprido esta parte, ou seja, tendo estes principais gestores como exemplares, éticos, honestos, transparentes... O caminho depois é abordar estes temas depois em reuniões. Quando ocorrerem problemas, os problemas serem debatidos, divulgados entre os funcionários. Toda vez que tiver conhecimento de que ocorreram fatos em outras agências, ocorreram fatos em outras instituições, que aquilo fosse levado aos conhecimento das pessoas, mostrando que a empresa, a instituição, está atenta àquilo, que o risco de ser descoberto é grande, e que o caminho da ética, da transparência é o caminho que vai trazer felicidade, vai trazer tranquilidade para todos (Gerente de Agência Aposentado 01).

As ações de prevenção e combate à corrupção são amplas e abordam diferentes aspectos e setores das instituições, como podemos perceber. O próximo núcleo temático dará sequência a este assunto, abordando especificamente estas ações na perspectiva de alguns princípios da Governança Corporativa.

4.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO

O núcleo temático Governança corporativa e mecanismos de prevenção e combate à corrupção trata das congruências entre estes construtos e é dividido nos seguintes subtemas: Transparência das informações e Conformidade com as normas reguladoras.

O QUADRO 12 e a TAB. 8 abordam o subtema transparência das informações. No tratamento do tema, as opiniões dos entrevistados se dividiram entre aqueles que acreditam na importância na transparência no combate à corrupção e aqueles que defendem que esta importância é relativa e, em alguns casos, até prejudicial ao combate à corrupção. Vejamos os núcleos de sentido enumerados e a relação de repetições para cada um:

QUADRO 11 - Núcleo Temático Governança Corporativa e Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção - Subtema Transparência das Informações

NÚCLEOS DE SENTIDO
A transparência é importante em termos ou prejudica o combate à corrupção
A transparência é importante no combate à corrupção

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 8 - Núcleo Temático Governança Corporativa e Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção - Subtema Transparência das Informações

NÚCLEOS DE SENTIDO	REPETIÇÕES	% SUBTEMA
A transparência é importante em termos ou prejudica o combate à corrupção	9	39,13%
A transparência é importante no combate à corrupção	14	60,87%
TOTAL	23	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os 23 entrevistados, 14, ou 60,87% do total, afirmou a importância da transparência no combate à corrupção. Considerando os entrevistados e depoimentos em defesa da transparência, destacaram-se abaixo alguns pontos, como o fato de haver pouco o que esconder no mercado globalizado, como afirma o Gerente de Controle Ativo 01:

Quanto mais claras e visíveis as informações da empresa estiverem, melhor. Quando as regras e resultados não são claros, dão margens a trapaças. Acho que a informação deve ser um bem comum. Hoje, no sistema financeiro, não tem fórmula mágica, não tem segredos industriais como a Coca-Cola. Então, esconder dados só traz desconfiança e facilita a ação de corruptos (Gerente de Controle Ativo 01).

Para o Gerente PJ Atacado 04, o poder exacerbado de quem controla as informações, ou seja, de quem define quais as informações devem ser repassadas, para quem e quando, facilita muito a corrupção e uma possível solução seria a maior transparência:

O controle da informação, ela dá àquela pessoa que o detém muitas ferramentas. Inclusive para benefício próprio, porque se um indivíduo tiver essas informações, se eu não coloco diversos dados para que outras pessoas tenham acesso, eu posso verificar que eu tenho possibilidades de burlar com maior facilidade, dificilmente cai para os demais a informação de que eu burlei (Gerente PJ Atacado Ativo 04).

A clareza das normas e condutas esperadas dos funcionários também é citada como fator preponderante para a erradicação de comportamentos dúbios e mesmo para que não ocorram levantamentos de suspeitas de ações corruptas, em virtude de uma falta de critérios declarada. Vejamos:

Acho que a divulgação e o controle de informações ajudam no combate à corrupção na medida em que deixam bem claro o que pode e o que não pode ser feito. No caso das promoções, seleções de funcionários, quando todos tiveram acesso às normas, aos critérios, reduziram o espaço para se fazer o processo de forma inadequada (Gerente de Gestão de Pessoas Ativa 01).

Quando todos têm acesso às informações, o controle é facilitado, todo mundo sabe o que pode e o que não pode fazer. Sabe o caminho que tem que ser percorrido e depois o resultado. Aí fica fácil verificar quando ocorre algum problema, alguma fraude (Gerente de Agência Ativo 02).

A transparência na estipulação das metas e programas motivacionais e, ou, de desempenhos é citada pelo Gerente de Agência Aposentado 01:

Acho que quanto mais uma empresa é transparente, tanto mais a empresa divulga seus atos, seus resultados, mais ela está evitando que ocorra a corrupção. No caso do nosso banco, acho que as questões de resultado, as questões de acompanhamento, as questões de exigibilidade, como metas... isto é bastante transparente, todos os funcionários das dependências sabem o

que esperar delas, através dos acordos de trabalho de campanhas, como o sinergia, e também os resultados de cada dependência também são públicos. Todos os funcionários, desde o escriturário até o gerente, todos têm acesso as informações. E os resultados, de maneira mais global, também são bastante divulgados (Gerente de Agência Aposentado 01).

Outro ponto abordado diz respeito ao proveito dos corruptos com a obscuridade e os processos mal definidos. O Gerente PJ Varejo Ativo 01 discorre sobre o assunto:

Com certeza. Quanto mais disponíveis e transparentes forem as informações, maior a dificuldade de acontecer a corrupção. Os corruptos se aproveitam de situações obscuras e mal definidas para agirem. Se todos tiverem acesso à informação da empresa, fica mais fácil controlar para que não aconteçam desvios (Gerente PJ Varejo Ativo 01).

Um efeito colateral positivo da maior divulgação de dados, especificamente dos direcionados à corrupção, sua prevenção e combate é a elevação do número de envolvidos neste combate.

O Gerente de Relacionamento PF Ativo 01 fala sobre o assunto:

Os mecanismos de divulgação de informações auxiliam o combate à corrupção quando expõem dados que, quando públicos, são acompanhados e, de certa forma, checados por todos os interessados. Quanto maior a exposição de dados, maior o número de pessoas para verificar a assertividade dos fatos e os possíveis desvios existentes. A corrupção fica mais perceptível (Gerente de Relacionamento PF Ativo 01).

O desestímulo à ação corrupta através da transparência também é recorrente, dada a maior possibilidade de percepção dos desvios ou ações ilícitas por maior número de pessoas:

Acredito que as informações têm que ser bem transparentes mesmo. Assim, as pessoas conseguem acompanhar o que está acontecendo, para onde vai o dinheiro. Se tivesse uma lista de todas as empresas financiadas com dinheiro público na internet, com certeza as grandes deixariam de aproveitar as brechas com o receio de arranhar sua imagem (Gerente PJ Varejo Ativo 04).

Embora a divulgação dos dados seja considerada por muitos como de fundamental importância, em diversas situações ela não se mostra suficiente. O Gerente de Agência Aposentado 02 cita o caso do Panamericano, em que as informações contábeis auditadas e públicas não impediram a realização de fraudes e manipulação de dados, de forma a apresentarem um resultado mais favorável à empresa no momento, o que em longo prazo acabou gerando um grande rombo. Vejamos o depoimento:

A divulgação e abertura de dados ajuda, sim. Principalmente das informações macro. Mesmo hoje, que as contas são auditadas e apresentadas através de balanços e outros documentos, ainda dá margem para manipulações, como foi no Panamericano. Imagina se não houvesse nada disso. Acho que quanto mais claras e divulgadas as informações, melhor é para se controlar e verificar a veracidade (Gerente de Agência Aposentado 02).

Considerando principalmente as condições das instituições financeiras no mundo e o impacto decorrente da última crise mundial, as condições atuais das instituições brasileiras são consideradas boas. Para o Escriturário Ativo 01, no que tange à transparência nas informações, não é diferente:

Olha, no padrão brasileiro de *disclosure* que é relacionado ao direito comercial, a legislação das sociedades humanas, lei 6.404 e sucedâneas, diversas instruções CVM e sucedâneas. Além disto, ser uma instituição financeira, também diversas instruções do Banco Central, da Receita Federal, da CVM, ou seja, um arcabouço jurídico legal imenso, de centenas de milhares de instruções que vão à direção da *disclosure*, das demonstrações financeiras e de outros documentos, elas são essenciais, porque na medida em que nós temos que divulgar certos dados e trocar certos dados com receita e temos que convencer por hora, por dia, por semana, por quinzena, por mês, por trimestre, por semestre, é muito mais difícil que haja desvios. Existem oito instâncias internas e mais estas instâncias externas que podem acessar um sistema informatizado, lá de Brasília, ou de São Paulo, ou do Rio e verificar o que acontece em Manaus, em Campo Grande, em Corumbá, em uma determinada conta contábil, em um determinado grupo contábil, com determinado cliente, com determinada operação. Ele pode fazer isto por minuto, por hora, por dia, ele pode fazer isto do jeito que quiser. Então, este *disclosure*, que é um *disclosure* interno e externo, que culmina com a divulgação de demonstrações financeiras detalhadas e auditadas, mensalmente e trimestralmente, ele já é essencial. Nosso país, ao que me parece, em minha opinião, no que se refere ao sistema financeiro, tem dado bons exemplos de que é muito melhor do que outros, inclusive. Não é 100% eficiente, mas é bastante melhor do que outros (Escriturário Ativo 01).

Quanto aos que consideram a transparência das informações importante, em termos, ou consideram ainda que a mesma possa prejudicar o combate à corrupção, eles somam 39.13% dos entrevistados. Entre os principais argumentos utilizados por estes entrevistados, está o fato de que algumas informações potencialmente divulgadas podem facilitar a ação dos corruptos. Vejamos algumas citações:

Difícil essa aí, porque o seguinte: abrindo demais a informação, também você acaba criando espaço para que quem tem aquela tendência de ser

corrupto utilize essa informação para poder continuar sendo corrupto. Isso aí, acho que a transparência na informação talvez estivesse abrindo para os funcionários ilícitos quais são as punições, o que não é bom. [...] eu acho que se abrir demais a transparência vai dificultar. É um tipo de informação, ela realmente tem que ter alçada, mas de repente é exatamente especificar melhor a alçada de cada nível de conhecimento para ter acesso a cada tipo de informação, porque algumas informações realmente não podem ser expostas a todos. Então a transparência no mercado, ok. Tem que ter, mas algum tipo de informação tem que ser retido para ser sigiloso. Então, eu acho que tem que ser dosado, não pode ser aberto demais não, não acho que essa transparência corporativa a todos os níveis não (Gerente PJ Atacado Ativo 01).

É complicado. A informação é importante até certo ponto. Neste assunto, às vezes, se expõe muita informação, pode até facilitar a ação dos corruptos. Acho difícil, por exemplo, apresentar todas as ações de controle, por exemplo... Quem quiser burlar vai ficar estudando onde ainda não é controlado para poder cometer o crime. Então, de certa forma, informação e transparência demais até atrapalham (Gerente de Agência Ativo 01).

Além da divulgação de pontos frágeis ou inexplorados das instituições estudadas e apresentadas nas citações acima, a transparência excessiva nas informações também pode incentivar a realização de novas ações corruptas pelo exemplo. O Auditor Ativo 01 discorre sobre o assunto:

Acho que atrapalham. Quando apresentamos muitas informações sobre as ações corruptas, acaba que incentiva, de certa forma, a mais pessoas agirem do mesmo jeito. Ou já dá ideia para quem já estava mal intencionado. Acho que o controle tem que ser bem feito, as punições exemplares, mas não tem que colocar holofote não (Auditor Ativo 01).

Um ponto consensual entre a maior parte dos entrevistados que acredita que a transparência total não favorece o combate à corrupção é de que ela também tem sua importância e que a divulgação regular de informações importantes, como as informações contábeis, são fundamentais neste combate, enquanto outras informações, que revelem os pontos frágeis das instituições ou mesmo os mecanismos de controle utilizados, devem permanecer sem maiores divulgações. Vejamos algumas citações sobre o assunto:

Bom, podemos avaliar esta questão sob dois pontos de vista. Primeiro, quanto às informações de resultados e as informações de natureza contábil. Acredito que quanto mais claras e disponíveis forem estas informações, melhor. Elas inibem fraudes e outras ações ilícitas. Quanto mais detalhadas e mais claras forem as informações sobre estes assuntos, maior a facilidade dos cruzamentos de informações e na confirmação de sua veracidade.

O outro ponto é a transparência e divulgação de informações sobre ações corruptas, fraudes... Neste ponto, a instituição se esforça para que estas informações não sejam disseminadas, tanto para não facilitar a ação do corrupto que pode lançar mão de crimes e artimanhas utilizadas para melhorá-las e aplicar novos golpes, quanto para não passar uma imagem de fragilidade para a empresa vítima, pois pode ter um impacto negativo no mercado (Advogado Ativo 01).

A transparência ajuda na medida em que as informações publicadas não auxiliam as pessoas que desejem cometer infrações. As informações quanto a resultados, balanços, regras de promoções, de programas de desempenho, as leis e normas internas não só podem como devem ser muito divulgadas, pois dificultam a ação corrupta.

Por outro lado, a divulgação das ações corruptas pode favorecer ou estimular outras pessoas a praticar aquela ação e até mesmo a melhorá-la. Neste sentido, acho muito arriscado. Até mesmo a divulgação dos controles existentes pode gerar facilidades para os corruptos (Superintendente Ativo 01).

A divulgação dos dados contábeis e financeiros da empresa, das maiores operações realizadas, dos seus programas internos, a gestão à vista... Acho que isto favorece, sim, o combate à corrupção; o cuidado que se deve ter é com relação à divulgação de dados que favoreçam a ação corrupta, por exemplo, apresentar os tipos de ações corruptas mais comuns no banco pode expor as fragilidades do banco, seu ponto fraco e até incentivar a mais pessoas a tentar tirar vantagem desta fragilidade. Por este lado, a divulgação até favorece a corrupção (Gerente de Controle Ativo 02).

Acho que a divulgação de informações gerais como o balanço e outros resultados e mesmo algumas específicas, como critérios de programas, licitações, promoções internas favorecem o combate à corrupção. Temos um programa de transparência, por exemplo, que divulga dos dados orçamentários e a execução dos programas governamentais. Isto é fundamental. No entanto, excesso de divulgações quanto a pontos de controle, tipos de práticas corruptas, pontos de fragilidade dos bancos podem facilitar a corrupção (Auditor 02).

O próximo subtema aborda a conformidade com as normas reguladoras. Os núcleos de sentido, definidos no QUADRO 13, representam as principais medidas adotadas pelas organizações pesquisadas para manter um bom índice de conformidade, na opinião dos entrevistados e suas respectivas importâncias.

QUADRO 12 - Núcleo Temático Governança Corporativa e Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção - Subtema Conformidade com as Normas Reguladoras

NÚCLEOS DE SENTIDO
Acompanhamento de conformidade através de <i>ratings</i>
Auditoria
<i>Check-list</i> de conferências
Conferência obrigatória pelo setor de controle para operações de valores elevados
Conferências múltiplas
Contabilizações e fechamentos de balancetes não acontecem de forma retroativa
Cruzamento de informações
Metas de controles e conformidades
Política do conheça o seu cliente
Segregação de tarefas e responsabilidades para o mesmo processo e, ou, operação

Fonte: Dados da pesquisa.

A importância do *compliance* – termo que é adotado para designar um conjunto de ações que visam ao bom cumprimento das normas e leis existentes – vem ganhando uma importância cada vez maior para as instituições financeiras brasileiras nos últimos anos, quando comparado a outros setores. Esta importância é demonstrada pela grande quantidade de órgãos reguladores e normas específicas para o setor, seja em âmbito internacional, nacional ou local. Vejamos um depoimento que aborda este aspecto:

Olha, nossa instituição adota medidas padrão de controle de conformidade e *compliance* que estão nas diretrizes que começam na legislação de Basileia, depois vão descendo as instruções normativas de segunda, terceira e quarta ordem do BC e também da Fazenda, Receita Federal e CVM. Então várias delas são dotadas de, por exemplo, a política do conheça bem o seu cliente, de colha toda a documentação, de guarde esta documentação, de confira toda a documentação, confira cada operação por duas, três, quatro ou cinco instâncias. Então, estas medidas de conformidade e conferências múltiplas de documentos e reconferências e reauditorias desses próprios documentos, por uma terceira instância de controle, é um padrão de conformidade que vem sendo seguido há cerca de quase uma década, que é adotado em nossa instituição e é lógico que ele tem certas adaptações que foram feitas em padrões de conformidade que são particulares de nossa instituição, porque toda instituição tem sua particularidade que vem da cultura organizacional, que estas particularidades penetram nas práticas organizacionais (Escriturário Ativo 01).

O fortalecimento de setores específicos que atuem na busca das conformidades das condutas e procedimentos dos bancos é atribuído também às próprias exigências legais. Esta evolução

gera, além de uma redução nos riscos de desvios e ações corruptas, maior tranquilidade aos trabalhadores do setor, como podemos ver no depoimento seguinte:

O banco hoje traz um grande número de processos de controles internos, que tem evoluído muito nos últimos anos. Nasceu de maneira incipiente, mas também hoje atendendo normas divulgadas pelo Banco Central: é obrigatório que se tenha estes controles internos. O controle interno, na minha avaliação, é extremamente importante. Ele, eu digo sempre, como eu atuava como administrador de agência, eu digo sempre que ele me dava a tranquilidade, quando submetia alguma coisa ao controle interno me dava a tranquilidade de que aquilo que eu estava fazendo estava sendo autêntico, estava de acordo com as regras, ou seja, eu estava seguindo o que o padrão mandava que eu fizesse. Estava nas condições que o padrão queria que eu fizesse, ou seja, observando todos os procedimentos internos (Gerente de Agência Aposentado 01).

O acompanhamento e cumprimento das leis vigentes por si só facilitam o combate e prevenção a ações corruptas. As diversas exigências para as instituições financeiras foram criadas objetivando a redução de fraudes e desvios, além da defesa dos acionistas e usuários.

O Advogado Ativo 01 reafirma a importância do cumprimento das leis:

O Banco vem se preocupando bastante com a manutenção de bons índices de conformidade, tanto com os regulamentos externos quanto com os internos: acho que isto inibe sim as ações de corrupção. Todos estão sujeitos a errar. Podemos ser lesados por clientes mal intencionados, ou mesmo emprestar dinheiro a pessoas que no futuro não venham a pagar. Fazer tudo dentro das regras é o mínimo necessário para o funcionário se preservar de problemas futuros e, com isto, ele também ajuda a combater a corrupção. As regras são feitas de modo a dificultar ações mal intencionadas. O acompanhamento da conformidade no cumprimento destas regras, com estímulos para que isto ocorra, dificulta a ação de criminosos, a manipulação ou descumprimento das regras e leis estabelecidas, propositalmente, por si só já são um ato de corrupção (Advogado Ativo 01).

Dentre as atividades desenvolvidas em busca da conformidade com as normas reguladoras, as instituições pesquisadas vêm desenvolvendo programas de incentivo e metas específicas quanto à conformidade. Estas medidas foram citadas por alguns entrevistados, como podemos acompanhar:

Com certeza estas ações são muito importantes, como já dissemos. Temos um programa de acompanhamento das conformidades que deriva, no caso, das agências nos *ratings*. Os *ratings* demonstram o grau do risco a que aquela agência está exposta e considera vários atributos, desde o acompanhamento de contas transitórias, estornos a clientes, valores que ultrapassam os limites disponíveis em conta, o pincelamento de operações de

crédito e de cadastro, etc. Ou seja, acompanhamos as conformidades de pontos que possam dar brechas a ações corruptas ou que podem gerar prejuízos à instituição (Gerente de Controle Ativo 01).

Quanto às medidas de controle, em geral, nas agências existem metas e índices de acompanhamento e conformidade. Então, é acompanhado desde a fidedignidade dos documentos e contratos apresentados até a movimentação em contas transitórias ou estornos efetivados. Acompanhamento a indícios de crime de lavagem de dinheiro é outro ponto que possui uma série de normativos específicos e cuja conformidade é medida. Tudo isto acaba dificultando as ações corruptas (Gerente de Agência Aposentado 02).

As leis e normas favorecem um melhor controle e dificultam a corrupção; estar em conformidade com elas favorece o combate. No banco, temos várias medidas de controle de conformidade. Utilizamos um *rating* que demonstra a situação das agências no seguimento das normas em diversas esferas, desde operações, cadastro, contas internas... Este *rating* serve de termômetro do grau de conformidade da agência e, quando o índice está abaixo do desejado, a agência acaba penalizada (Gerente de Agência Ativo 01).

O Auditor Ativo 01 chama a atenção para a importância das regras e conferência no combate à corrupção:

As regras foram feitas visando ao bem da maioria. No caso do sistema financeiro, elas têm ainda o objetivo de dificultar ações criminosas. Quando acontece uma burla, por menor que seja, está sendo favorecido o ilícito. As conferências de conformidade colaboram para que tudo esteja correto. As principais medidas de controle que temos são estes acompanhamentos: auditamos processos por amostragem, ou por denúncias. Operações de maiores relevâncias também são checadas automaticamente. As informações em geral são cruzadas. O setor de estudo de limite de crédito, por exemplo, não é o mesmo que negocia as operações: isto acaba favorecendo a verificação das conformidades (Auditor Ativo 01).

Quanto aos mecanismos utilizados, mais uma vez se destacam os setores de controle, *compliance* e auditoria, como podemos perceber nas citações seguintes:

Temos o setor de *compliance* que identifica e toma medidas quanto ao descumprimento de normas, conflito de interesses. O próprio setor de auditoria faz também esta checagem se tudo está em conformidade com os regulamentos (Gerente de Agência Ativo 02).

A conformidade ajuda a combater a corrupção. Temos um setor de *compliance* que acompanha não só a conformidade quanto às leis e acordos

externos, mas também a conformidade com relação às normas internas e ao código de conduta interna e ética (Superintendente Ativo 01).

Sim, são importantes. O nosso banco tem setores específicos que tratam por amostragem a questão da conformidade, além da própria auditoria, que age com o objetivo de avaliar se está tudo em conformidade (Gerente PJ Varejo Ativo 02).

São importantes. Nós temos o controle interno que acompanha a conformidade das ações e documentos com as normas internas e as leis vigentes. O banco acompanha os índices de conformidade, os setores específicos possuem metas e têm que manter um nível elevado de conformidade com relação aos processos realizados (Gerente de Controle Ativo 02).

O Gerente de Agência Aposentado 01 destaca que, apesar da importância consensual no acompanhamento das conformidades, de forma geral, e em especial na prevenção e combate à corrupção, é necessário cuidado com os excessos:

Entretanto, sempre há excesso, ou seja, o controle interno muitas vezes não age com inteligência e simplesmente responde quesitos, sim ou não, sem colocar o porquê e sem individualizar os casos. Este tipo de procedimento coloca muito em cheque... muito em cheque, aliás, as administrações com o controle interno, porque o controle interno fica inflexível, fica pouco inteligente e não concebe, a não ser marcar um *check-list* de sim ou não, enquanto muitas coisas não são simplesmente sim ou não. Então esta burocracia dos controles internos dificulta, atrapalha e faz com que algumas coisas fiquem somente para “inglês ver”. Você dá conformidade para que coisas de pouca importância, banais [sejam desconsideradas] e se o controle interno entender que aquilo não está em conformidade, aquilo gera um grande transtorno para a agência, um grande transtorno para os administradores (Gerente de Agência Aposentado 01).

A governança corporativa, especificamente os princípios de conformidade e transparência mostraram-se presentes na prevenção e combate às ações corruptas, sendo adotados estes princípios em diversos setores e circunstâncias, conforme pudemos perceber.

5 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O principal objetivo deste trabalho é identificar as principais práticas de corrupção e os mecanismos de prevenção e combate às corrupções existentes nos bancos brasileiros. Por meio das entrevistas, foi possível conhecer as principais ações corruptas praticadas no sistema financeiro nacional, assim como os mecanismos de prevenção e combate à corrupção utilizados pelas instituições, os setores envolvidos, a eficácia percebida nestas ações de combate e a correlação com os princípios da governança corporativa.

O conceito de corrupção conhecido pelos funcionários das instituições financeiras nacionais, embora ainda tenha uma referência muito forte a órgãos ou recursos públicos, é compreendido como ações que, através da subversão de normas e leis, visa à obtenção de vantagens pessoais ou para um pequeno grupo, fazendo uso principalmente do poder estabelecido para o corrupto, seja na esfera pública ou privada.

As principais ações corruptas conhecidas ocorrem em duas instâncias. A primeira contempla a utilização dos bancos para realização de ações corruptas, sem contar necessariamente com a participação de funcionários das instituições; e a segunda refere-se a ações realizadas ou que contam com a contribuição de funcionários e, ou, acionistas das instituições.

As práticas conhecidas mais citadas pelos entrevistados foram os diferentes tipos de desvios de recursos, a falsificação de documentos, facilitação de assaltos, fraudes diversas, lavagem de dinheiro, pagamento/recebimento de propina, tráfico de influência, abertura de contas fantasma, quebra de sigilo bancário, venda/utilização indevida de informações privilegiadas.

As ações corruptas com maior recorrência, com maior número de citações, são a falsificação de documentos para fins diversos, o pagamento/recebimento de propina e a venda e, ou, utilização indevida de informações privilegiadas. Já entre as ações com maior impacto, com maior número de citações, temos novamente o pagamento/recebimento de propina para fins diversos e as ações que envolvam maior risco de imagem para as instituições envolvidas.

A grande maioria dos entrevistados afirma que não existem ou não conhecem indicadores de ações corruptas nas instituições pesquisadas.

Os mecanismos de prevenção e combate à corrupção constante nos depoimentos foram ações de *compliance* e controle, afastamento e demissão de funcionários envolvidos em esquemas de corrupção, auditoria interna e externa, conscientização, controle e gestão de acessos, cruzamento de dados de clientes, decisões colegiadas, definição de alçadas, educação corporativa, ouvidoria, segregação de tarefas, sistemas de avaliação objetivos, sistema tecnológico, verificação de dados por amostragem e verificação de cadastro.

Os setores envolvidos na prevenção e combate à corrupção citados foram: administração das agências, assessoria jurídica, auditoria interna e externa, comitês multissetoriais, *compliance*, controles internos, gestão de pessoas, gestão de segurança, operações, análise de crédito, cadastro, educação e treinamento, superintendências, suporte e tecnologia.

Considerando o total de entrevistados, 73,91% acreditam que as ações de prevenção e combate à corrupção atualmente adotadas não são suficientes, enquanto 26,09% acreditam que são suficientes.

As principais sugestões de melhorias no combate à corrupção foram: ações conjuntas com a Receita Federal, adoção de práticas honestas e éticas por pessoas de referência, fortalecimento da cultura ética, maior investimento nas áreas de controle e auditoria, mais cursos e treinamentos em ações de combate à corrupção e nomeação de pessoas capacitadas para os cargos mais importantes.

Quanto à correlação das ações de combate e prevenção à corrupção e a governança corporativa, a questão foi analisada sob o prisma de dois princípios: a transparência e a conformidade. Quanto à transparência nas apresentações de informações, apesar de a maioria dos entrevistados (60,87%) acreditar que ela favorece o combate à corrupção sem maiores ponderações, os outros 39,13% dos entrevistados salientam que a divulgação de dados específicos quanto às ações corruptas e os mecanismos de controle utilizados podem favorecer as ações corruptas.

Quanto à conformidade, houve unanimidade na verificação de sua importância no combate à corrupção. As principais medidas citadas no controle da conformidade foram: auditoria, *check-list* de conferências, conferência múltipla, inviabilidade de contabilizações de balancetes retroativos, cruzamento de informações, metas de controles e conformidades, política do conheça seu cliente, segregação de tarefas.

Considerando os depoimentos dos entrevistados e ainda o referencial teórico sugere-se que haja maior investimento nos mecanismos de prevenção a corrupção. Esta sugestão deve-se primeiramente a dificuldade na desocultação dos atos corruptos o que faz com que existam prejuízos imensuráveis de ações desconhecidas. A prevenção impede ou pelo menos reduz a recorrência da corrupção.

Quando os esquemas de corrupção são descobertos, ainda que existam ações de combate eficientes que chegam a reverter o prejuízo financeiro, os prejuízos indiretos, principalmente na imagem da instituição, dificilmente são reparados. Este fato reforça a necessidade e importância de se investir em mecanismos de prevenção a corrupção como: Educação corporativa, propagação de valores éticos e honestos, verificação de operações e documentos cadastrais de clientes em maior volume de amostras, dentre outras.

Para a realização do trabalho, encontraram-se dificuldades diversas, derivadas principalmente do tema escolhido. O tema corrupção é tratado como tabu no sistema financeiro, o que atrapalhou consideravelmente a concessão de maior volume de entrevistas. Diversos potenciais entrevistados negaram-se a falar ou se esquivaram das entrevistas quando informados sobre o tema do trabalho. Nas entrevistas realizadas, também ficou evidenciada a falta de conforto no tratamento do assunto, com o uso de termos como “esta é difícil”, “não posso provar”, “nunca presenciei, mas já ouvi falar”, e com a preocupação da grande maioria dos entrevistados com a garantia da preservação de suas identidades.

Além dos problemas expostos para o levantamento de dados de pesquisa, outro limitador é apontado por alguns entrevistados. Grande parte das ações corruptas não são descobertas, nas instituições financeiras estudadas. Mesmo que descobertas, são levadas ao conhecimento de um grupo restrito de pessoas. Em geral, as medidas cabíveis, nos casos de corrupção, ocorrem de forma doméstica, sob o risco de que maiores divulgações manchem a imagem da instituição e, ou, apresentem suas fragilidades e abalem a confiança dos clientes e acionistas.

Esses fatores limitam o conhecimento de todas as ações corruptas existentes e praticamente inviabilizam, na área, uma pesquisa de caráter quantitativo.

A temática estudada apresentou diversas possibilidades de segmentação e foco. Sugere-se que em estudos futuros aborde-se questões específicas da corrupção em instituições financeiras como as fraudes, lavagem de dinheiro, facilitação de assaltos, desvios de recursos públicos (provenientes de programas do governo), falsificação de documentos, dentre outros. Os mecanismos de prevenção e combate a corrupção também podem ter foco especial em alguns aspectos como: Educação corporativa, auditoria, compliance, controles internos, ações do setor jurídico, dentre outros. Sugere-se ainda a aplicação deste estudo em outras instituições do sistema financeiro como bancos de pequeno porte, CVM, Banco Central, Bolsa de Valores, seguradoras, BNDES, dentre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- BALLOUK FILHO, Benedito Marques. **A corrupção política: a luta social pelo resgate da dignidade no exercício do poder**. São Paulo: Madras, 2008.
- BARBOZA FILHO, Rubem. Judiciário. In: AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 535-541.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. d. Lisboa: Edições 70, 2010.
- COUTRIM, Rosa Maria da E. *et al.* **A prática de corrupção em empresas**. Itabirito: [s. n.], 2005.
- DOWLAND, Paul; FURNELL, Steve; THURAISINGHAM, Bhavani. **Security management, integrity, and internal control in information systems**. New York: International Federation for Information Processing, 2005.
- FERREIRA, Fernando Nicolau Freitas; ARAÚJO, Márcio Tadeu de. **Política de segurança da informação: guia prático para elaboração e implementação**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2008.
- FONTOURA, Joana, SOARES, Aline. Transparência internacional. In: AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 495-503.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 17. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- FOUCAULT, Michael. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- GEPHART, R. P. *Succession, sensemaking, and organizational change: a story of a deviant college president*. **Journal of Organizational Chage Management**, [S. l.], 1991.
- GOMES, Marcelo Barros; ARAÚJO, Ricardo de Melo. Controle externo. In: AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 565-574.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

KLINKE, Márcia. Lavagem de dinheiro: a florescente economia do mal. **Rumos**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 215, p. 16-19, maio/jun. 2004.

LIMA, Venício A. de. Mídia. In: AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 527-533.

LUSTOSA, Isabel. Caricatura. In: AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 271-279.

MARTIN, Rodrigo Rodriguez. **Implementação de programa de prevenções a fraudes**. São Paulo: Ieditora, 2002.

MARTINS, José Antônio. **Corrupção**. São Paulo: Globo, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

PRUSAK, Larry *et al.* **Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organizations and management**. Burlington: Elsevier, 2005.

RAMINA, Larissa L. O. **Ação internacional contra a corrupção**. Curitiba: Juruá, 2002.

REVISTA DA CGU/PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, Brasília: CGU, Ano 2, n. 3, dez. 2007.

SÁ, Antonio Lopes de; HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Corrupção, fraude e contabilidade**. Curitiba: Juruá, 2008.

SHNEIDER, Aaron. Banco Mundial. In: AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 511-526.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

SOARES, Inaldo de Vasconcelos. **Fraudes nas gestões públicas e privadas**. Brasília: Brasília Jurídica, 2005.

SOARES, Luiz Eduardo. Crime organizado. In: AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 405-420.

SPINELLI, Mário. Controle interno. In: AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 575-578.

UNDP. **Anti-corruption Practice Note** – Final Version, Feb. 2004.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 4. ed. São Paulo: Martin Claret, 2008.

ZURBRIGGEN, Cristina. Empresários e redes rentistas. In: AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 433-439.

ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O que você entende por corrupção?
2. Quais seriam as práticas de corrupção realizadas no sistema financeiro?
3. Descreva as práticas de corrupção você já presenciou em sua vida profissional no mercado financeiro.
4. Dentre as práticas de corrupção que você descreveu qual (ou quais) você julga possuir maior recorrência e por quê?
5. Existem indicadores de ações corruptas em sua instituição? Quais são eles?
6. Que atos corruptos você julga possuir maior impacto na organização e por quê?
7. Que mecanismos de combate à corrupção são utilizados no seu trabalho?
8. Que mecanismos de prevenção a sua organização utiliza para combater a corrupção?
9. Quais setores de sua instituição estão envolvidos na prevenção de ações corruptas?
10. Em sua opinião as ações de prevenção e combate à corrupção adotadas em sua organização são suficientes? Por quê?
11. Que medidas você julga que sua organização poderia promover com vistas à redução e combate à corrupção?
12. Um dos princípios de governança de uma empresa diz respeito à transparência de informações. Em sua opinião de que maneira os mecanismos de divulgação e controle de informações podem auxiliar no combate à corrupção?
13. Outro princípio da governança é a conformidade com as normas reguladoras. Você acredita que as medidas adotadas por sua organização para manter um bom índice de conformidade são importantes nos combates à corrupção? Quais as principais medidas de controle de conformidade adotadas por sua instituição?
14. Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar, de dizer e de comentar que pela sua participação, sua experiência, sua visão seja importante para o tipo de estudo que nós estamos fazendo?

ANEXO 2 – FICHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA N°:

Início	__:__ h	Fim	__:__ h	Duração	__:__ h	Data: __/__/__
---------------	---------	------------	---------	----------------	---------	-----------------------

CONFIDENCIAL

Nome	
Fone/Contato	

Idade		Sexo		Estado Civil	
Naturalidade		Empresa onde trabalha			

FORMAÇÃO	
Nível	Cursos
Médio	
Graduação	
Extensão	
Especialização	
Mestrado	
Doutorado	
Outros	

Atividade profissional:		
Tempo:	Sector:	Cargo:

Observações: