

## Práticas de Corrupção e Mecanismos de Controle e Prevenção em Bancos Brasileiros: um Estudo sob a Perspectiva de Gerentes e Funcionários

**Autoria:** Daniel Jardim Pardini, Yuri Richard da Silva Costa, Priscila de Jesus Papazissis Matuck, Antonio Dias Pereira Filho

### Resumo

A corrupção é um tema pouco explorado na literatura de contabilidade, em especial no campo da controladoria. No que se refere às funções desta, a unidade administrativa é responsável por fornecer aos gestores os elementos necessários à proteção dos recursos do negócio (ANDERSON, 2004) e assegurar o gerenciamento dos riscos de maneira a possibilitar a fidedignidade dos registros e informações (BRITO, 2000). As práticas corruptas se constituem em atributos de ameaça à gestão dos riscos da organização por gerarem perdas e reflexos nos resultados. As repercussões da ausência de mecanismos para deter ou atenuar a ação corrupta manifestam-se nas fraudes ocorridas em grandes corporações como *Enron*, *Worldcom*, *Parmalat* e *Lehman Brothers* e, no Brasil, com o Banco Panamericano, que produziram pesados danos aos públicos envolvidos com essas organizações e ao mercado. No âmbito organizacional, a controladoria, no seu papel central de suprir os gestores com informações que otimizam processos de decisão estratégicos, poderia também exercer o controle por meio de ferramentas destinadas a monitorar o comportamento corrupto. Muito em função de seu caráter oculto e subliminar, uma das características da corrupção é a dificuldade de desvendá-la (PINTO *et al.*, 2008; FILGUEIRAS, 2008). Assim, o desafio do gestor abrange não somente desocultar o ato corrupto como também criar meios para evitar ou diminuir a propagação no ambiente organizacional. No setor financeiro, a corrupção ganha maiores dimensões pelo volume de numerários em circulação e as facilidades de acesso a práticas de desvios de conduta. O objetivo deste artigo é então identificar as principais práticas de corrupção e os mecanismos de prevenção e combate às ações corruptas existentes em bancos brasileiros. Com este estudo pretende-se ampliar o conhecimento sobre a identificação de ações corruptas e os meios de controle que podem evitar ou atenuar o comportamento de condutas imorais destinadas a assegurar vantagens para o(s) agente(s) corruptor(es). São ainda incipientes os fundamentos teóricos que permeiam a relação entre a concepção, os antecedentes, a identificação de práticas e estratégias de combate à corrupção no ambiente organizacional. As pesquisas existentes tratam o tema corrupção de maneira isolada, abordando seus aspectos éticos e comportamentais e os reflexos para a empresa (PINTO *et al.*, 2008), suas repercussões de natureza legal e social (AVRITZER, 2008; BALLOUK FILHO e KUNTZ, 2008) e os tipos de fraudes nas organizações (SÁ e HOOG, 2008), não abarcando as possíveis inter-relações entre a manifestação do fenômeno e os possíveis mecanismos de controle para abrandá-los. O presente estudo, de natureza exploratória, abrangeu técnicas qualitativas e quantitativas, que permitiram identificar diversas práticas corruptas em bancos brasileiros. Por meio da análise temática dos depoimentos de 24 gerentes e funcionários das principais instituições financeiras do país, os resultados da pesquisa indicam que os mecanismos usados no combate às práticas corruptas no setor bancário não surtem os efeitos esperados para conter e reverter os danos financeiros provocados por essas ações.

## 1 Introdução

As fraudes evidenciadas, em 2002, na complexa técnica contábil da *Enron* de enganar o mercado e projetar falsos ganhos de receita corrente de longo prazo; a utilização de práticas contabilísticas ludibrias utilizadas pelo banco americano *Lehman Brothers*, em 2008, e o registro de ativos e créditos fictícios lançados para inflar os resultados do Banco Panamericano, em 2010, que geraram um rombo de R\$ 2,5 bilhões na instituição, ilustram a necessidade de rever os sistemas contábeis, financeiros e administrativos de controle vigentes.

Algumas pesquisas evidenciadas por Ballouk Filho e Kuntz (2008) revelam a relevância da temática no contexto econômico. Os autores registram a pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), que estima o custo da corrupção no país em R\$ 10 bilhões anuais (ou US\$ 4,6 bilhões). No mundo, de acordo com a ONG Transparência Internacional, a movimentação de valores advinda de ações corruptas atinge a monta de US\$ 1 trilhão por ano. Segundo a ONU e o FMI, a prática habitual da corrupção pode reduzir o índice de crescimento anual de um país entre 0,5% e 1%. Por outro lado, a Fundação Getúlio Vargas aponta que a diminuição da corrupção no Brasil em 10% ajudaria a viabilizar um aumento de R\$ 50 bilhões no Produto Interno Bruto (PIB) nos próximos 10 anos (BALLOUK FILHO e KUNTZ, 2008).

A corrupção, fruto de atos ilícitos destinados a obtenção de vantagens financeiras, ainda é pouco explorada na literatura de contabilidade. A maioria dos estudos existentes faz menção a processos investigativos sobre problemas decorrentes de desvios de comportamento no trabalho e os reflexos de atitudes corruptas na organização (PINTO *et al.*, 2008) sem, contudo, abordar a inter-relação dessa perspectiva comportamental com o gerenciamento e os resultados dessas ações. No Brasil, a corrupção tem sido investigada no âmbito do direito e da ética (AVRITZER, 2008; COMPARATO, 2006), na perspectiva social e política (BALLOUK FILHO e KUNTZ, 2008), na administração pública (SACRAMENTO e PINHO, 2008), sendo quase desconhecidas as pesquisas que tratam do enfoque do controle gerencial e contábil do fenômeno (SÁ e HOOG, 2008).

No caso específico da contabilidade, a controladoria, por sua função integradora no planejamento e controle das operações organizacionais (ANDERSON, 2004; BRITO, 2000; COUTO *et al.*, 2009), pode auxiliar na detecção de registros que indiquem possíveis desvios de conduta funcionais. A complexidade do monitoramento do controle é ampliada em decorrência da característica oculta das operações que dificulta a identificação das ações corruptas.

A escolha de estudar a corrupção no setor financeiro deve-se à alta incidência de casos de práticas corruptas em organizações financeiras. Paralelo ao interesse de investigar um segmento que, habitualmente, está sujeito a tentativas de corrompimento, surgiu também a oportunidade de averiguar o objeto de estudo na iniciativa privada. Em geral, os informes da mídia e as pesquisas sobre o tema centram-se na manifestação do fenômeno na esfera pública, sendo “raras as investigações que se iniciam nas empresas privadas” (BERABA, 2004). Assim, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: *Quais as principais práticas de corrupção organizacional em instituições financeiras brasileiras e os mecanismos de controle utilizados para mitigá-las?*

Com a realização desta pesquisa pretende-se expandir o conhecimento sobre os aspectos gerenciais e de controle da corrupção no ambiente organizacional. No contexto empírico, propõe-se também desvendar as práticas ilícitas corriqueiras no setor financeiro e o que tem sido feito para evitá-las ou atenuá-las.

## 2 Corrupção: concepções, manifestações e controle

Martins (2008) define corrupção a partir de sua etimologia. A palavra deriva do termo latino *corruptionis*, que é resultado da conjugação de dois termos *cum* e *rumpo* (do verbo romper), significa romper totalmente, quebrar o todo, quebrar completamente. Expressa o rompimento ou o desvio em relação a um código de conduta moral ou social. No dicionário, a palavra também carrega forte valor negativo. Mais do que constituir um substantivo, a corrupção qualifica estados e ações associados à degeneração, ao desprezível, à perversão e ao suborno (FERREIRA, 2004).

Coutrim *et al.* (2005) afirmam que a corrupção é um ato súbito ou gradativo contrário às normas e aos valores vigentes que necessita do(s) agente(s) corruptor(es) que age(m), isoladamente ou em grupo, visando a alcançar benefícios próprios. O corruptor assume o comportamento sedutor na busca dolosa e solidária de vantagem mútua e objetiva romper os regulamentos e obrigações morais dos campos financeiro, político, policial ou judiciário em que opera (SOARES, 2008). As vantagens pretendidas derivam de intenções materiais, em especial as financeiras, e benefícios de outra ordem como poder, prestígio, promoção e posicionamento funcional.

Klitggard (1988) apresenta uma perspectiva de análise da ação corrupta centrada em três pressupostos. Primeiro, há de se reconhecer que a corrupção é um fenômeno multidimensional, que pode ocorrer em organizações de qualquer natureza, manifestando-se tanto no contexto externo quanto interno. Deve-se considerar a corrupção também como a ação de um grupo de pessoas cujo padrão ético não se ajusta ao padrão moral estabelecido pela sociedade. O terceiro pressuposto refere-se ao fato de as pessoas serem dotadas de livre arbítrio e agirem de acordo com suas orientações de valores em detrimento de qualquer norma legal estabelecida.

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, ele pode tanto ser um tipo popular, como o malandro e o ladrão, ou um personagem da elite, como o político, o jornalista e o empresário importante. É uma figura que conquista a simpatia do público por sua situação social, em que os pequenos golpes – ou, o chamado “jeitinho” – são vistos como estratégias de sobrevivência (LUSTOSA, 2008).

A organização é a maior prejudicada com as ações dolosas promovidas pelos agentes corruptores. Empresas de todos os tipos podem sofrer prejuízos enormes derivados da corrupção. A propagação de atos corruptos afeta negativamente os resultados financeiros e corrobora para deteriorar a imagem corporativa. Um dos antecedentes da corrupção organizacional está associado à busca de rendas, definida como a competência de empresas, executivos ou grupos de interesse organizados para obter privilégios, rendimentos financeiros e favores políticos (ZURBRIGGEN, 2008). Embora a busca de rendas não seja a única origem da corrupção e os empresários não sejam os únicos corruptos no universo corporativo, esse artifício chama atenção por sua recorrência e interação com o setor público.

Duas outras práticas corruptas se destacam na literatura: a fraude e a lavagem de dinheiro. As fraudes se traduzem em mecanismos de corrupção utilizados para angariar benefícios individuais ou coletivos por intermédio de esquemas ilícitos (Sá, 2005). Estes dispositivos de uso doloso, utilizados por um ou mais indivíduos da administração, derivam de documentos adulterados, informações prestadas por pessoas não autorizadas e apresentação de demonstrações financeiras errôneas que objetivam causar prejuízos financeiros e gerar danos morais à imagem de pessoas e organizações idôneas (MARTIN, 2002; SOARES, 2007).

No sistema financeiro, dentre as ações corruptas, as fraudes são as mais abordadas na literatura e que geram maiores prejuízos financeiros. Especificamente no setor bancário, as fraudes podem levar a perdas bilionárias como foi o caso do banco francês *Société Générale*, quarta maior instituição européia 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 (CARDOSO, 2008). Outro fato marcante e de grande repercussão foi o esquema multibilionário do ex-presidente da NASDAQ – *National Association of Securities Dealers Automated Quotations* – Bernard Madoff. Através de sua empresa, Madoff conduziu uma operação fraudulenta que consistia em atrair investidores com promessas de ganhos elevados remunerados com o dinheiro de quem aderira ao fundo posteriormente. Estima-se que os prejuízos tenham chegado a 50 bilhões de dólares (SEGALLE e GOMEZ, 2008).

Martin (2002) afirma que a fraude tornar-se-á no futuro um problema da maior relevância e de detecção cada vez mais difícil, devido à sofisticação dos meios computacionais. A ampliação da virtualização do crime à medida que aumentam os riscos de ataques aos ativos organizacionais, força a contratação de mão de obra qualificada destinada a prevenir e combater ações ilícitas.

A lavagem de dinheiro também se constitui em prática que gera pesadas perdas para as organizações. A origem da expressão remonta às organizações mafiosas norte-americanas que, na década de 1920, aplicavam em lavanderias e lava-rápidos o capital obtido em atividades criminosas. A prática criminal tem por finalidade dissimular ou esconder a origem ilícita de ativos financeiros ou bens patrimoniais, de forma que tais ativos aparentem uma origem lícita ou que, pelo menos, a origem ilícita seja difícil de demonstrar ou provar. (MAIA, 2007).

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 de controle 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. Cumprindo o compromisso assumido na Convenção de Viena de 1988, o Brasil promulgou, em 03 de março de 1998, a Lei nº 9.613, que tipificou o crime de lavagem de dinheiro. A referida lei atribui 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.

Além da lavagem de dinheiro, são consideradas práticas de corrupção segundo a literatura consultada:

- 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.
- 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 de forma direta ou indireta.
- h) Concussão – exigir, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, vantagem indevida.

No presente estudo, o interesse reside em explorar os meios de controle das práticas corruptas. O combate à corrupção passa primeiramente por sua “desocultação”. Segundo Filgueiras (2008), a corrupção é um tipo de força oculta porque se encontra em posição liminar, representando um fenômeno ubíquo, apoiado em segredos e esquemas que ultrapassam as fronteiras morais. Por se tratar de algo subliminar, funciona como uma prática não aparente e, quando bem sucedida, sujeita a não punição (PINTO *et al.*, 2008). O fato de os atos corruptos serem ocultos reflete na definição dos meios de combate a serem utilizados que passam a envolver mecanismos distintos para desvendá-lo, antecipar, remediar, acompanhar e controlar o uso de práticas corruptas.

A controladoria, nas suas funções, de resguardar a conformidade das informações legais e produzir sistemas de informações aptos às decisões estratégicas da organização (COUTO *et al.*, 2009) pode exercer um importante papel no combate aos desvios de condutas que levam à corrupção. O controle pressupõe conhecer a realidade organizacional, compará-la com as metas estabelecidas e tomar as medidas para a correção das ações estratégicas. Assim, no caso específico da prática corrupta os *controllers* apresentam as condições necessárias para fiscalizar pessoas, órgãos e departamentos, no sentido do exercício de suas atividades não desviarem das normas preestabelecidas (GIONGO e BIANCHI, 2005).

De acordo com Spinelli (2008), o controle envolve um conjunto de ações, métodos, procedimentos e rotinas que uma organização exerce sobre seus atos, a fim de preservar a integridade do patrimônio e de examinar a compatibilidade entre as operações desenvolvidas, os parâmetros preestabelecidos e os princípios pactuados. Seu objetivo é reduzir a vulnerabilidade da empresa aos riscos existentes, buscando identificar e corrigir eventuais desvios em relação aos parâmetros e diretrizes previamente estabelecidas. A controladoria deve pautar sua atuação pela verificação da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade dos atos praticados; pela análise da exatidão dos registros, pelo exame do cumprimento das normas, estatutos e regimentos e pela avaliação das metas da organização (LIMA *et al.*, 2010). A disseminação de condutas corruptas na organização ameaça o cumprimento dos objetivos da controladoria.

Em termos do controle de possíveis desvios de recursos no ambiente organizacional, ele deve ocorrer prioritariamente na forma preventiva buscando identificar pontos críticos no fluxo das ações desempenhadas por intermédio da análise de processos e, mesmo, do comportamento dos responsáveis pelas atividades em execução (SPINELLI, 2008). Para prevenir a corrupção, a *United Nations Development Programme* - UNDP propõe uma série de ações de aprimoramento dos sistemas de contabilidade e transparência da gestão organizacional. Fazem parte da proposta 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.

O combate à corrupção requer estratégias eficientes tanto no que tange à prevenção, quanto em relação aos mecanismos de controle destinados a evitá-la. Para viabilizá-las a administração não deve se furtar de investir na capacitação e no ferramental destinado a diminuir as incorreções dos processos organizacionais, sob pena de comprometer a própria qualidade dos meios de controle utilizados (SPINELLI, 2008). Os tópicos seguintes retratam a pesquisa realizada no setor financeiro, que identificam práticas de desvios de conduta e os mecanismos que bancos brasileiros têm adotado para diminuí-las.

### 3 Metodologia

A metodologia adotada neste estudo abrangeu técnicas de natureza qualitativa e quantitativa. Em uma primeira etapa, utilizou-se a abordagem qualitativa para evidenciar os atributos dos significados e mecanismos de prevenção e controle associados a práticas de corrupção no sistema financeiro. Posteriormente, procedeu-se à quantificação dos dados qualitativos, fazendo-se uso de combinações estatísticas de frequência para determinar associações entre os construtos objetos do estudo.

A pesquisa pode ser também enquadrada como exploratória e descritiva. O estudo exploratório versa sobre temas pouco investigados, sobre os quais ainda não se acumulou uma bibliografia significativa (GONÇALVES, MEIRELES, 2004). Conforme percorrido 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 e as quase que desconhecidas pesquisas na área de controladoria e contabilidade.

Para identificar as principais práticas de corrupção e os respectivos mecanismos de controle no sistema financeiro brasileiro, entrevistamos 23 profissionais que atuam nas mais diversas áreas do Banco do Brasil, Santander, Caixa Econômica Federal e Itaú-Unibanco: 04 gerentes de empresas de grande porte; 04 gerentes de empresas de pequeno porte; 04 gerentes de agência (sendo 02 aposentados); 02 gerentes administrativos; 01 gerente de operações; 01 gerente de controle; 01 gerente de pessoa física; 01 gerente de unidade regional de gestão de pessoas; 01 superintendente; 01 escriturário; 02 auditores e 01 advogado. A escolha da amostra seguiu o critério de conveniência, em função da recusa de vários funcionários em serem entrevistados e da própria relutância das empresas em oficializar a pesquisa.

Na entrevista semi-estruturada foram explorados os significados de corrupção, as práticas corruptas presenciadas no mercado financeiro, os indicadores e mecanismos de combate e prevenção utilizados ou não pela instituição financeira. Para analisar o material extraído das entrevistas, adotou-se a análise temática, uma das modalidades da análise de conteúdo largamente utilizada em pesquisas das ciências sociais e políticas. A análise temática é vista como uma forma simplificada da análise de conteúdo coletada nos discursos, entrevistas individuais e coletivas e depoimentos registrados no início do processo investigatório. Seu objetivo é descobrir as significações dos termos que são utilizados espontaneamente pelos participantes e relacioná-los com temas julgados relevantes, para mapear os problemas encontrados na situação a ser investigada (FEREDAY; MUIR-COCHRANE, 2006). Os textos gerados das entrevistas são desmembrados em unidades (categorias) e classificados em consonância com reagrupamentos analógicos. Essas operações

visam a descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis (MINAYO, 2006).

No tratamento dos dados agrupamos os atributos de controle da corrupção por categorias temáticas, subtemas e núcleos de sentidos. As manifestações dos profissionais do sistema financeiro foram categorizadas nas temáticas significados da corrupção (subtemas: conceitos, práticas conhecidas, vivenciadas e recorrentes no sistema financeiro), “mecanismos de prevenção e combate à corrupção (subtemas: ações de prevenção e combate, setores organizacionais envolvidos, sugestões de melhorias) e governança corporativa como paliativo às ações corruptas (subtemas: níveis de suficiência e conformidade com as normas reguladoras). Para cada subtema evidenciamos os núcleos de sentido mais representativos com a finalidade de auxiliar na análise das características que permeiam os núcleos temáticos concepções, tipos e mecanismos de prevenção e combate à corrupção.

#### **4 A corrupção e os mecanismos de prevenção e combate em bancos brasileiros**

Neste tópico são descritas as práticas de corrupção em instituições financeiras brasileiras e os mecanismos de controle utilizados para evitá-las. A análise dos resultados é realizada desvendando os núcleos de sentido dos temas conceitos de corrupção, práticas corruptas conhecidas e meios para combatê-las.

A análise descritiva dos depoimentos no que concerne aos significados de corrupção para funcionários e gerentes dos bancos remete à percepção de centrar o lócus da manifestação do fenômeno na área pública. Grande parte dos depoimentos faz menção aos desvios de recursos no setor público:

“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).

“Em minha opinião, envolve ente público e o desvio de recursos financeiros destes órgãos”. (Gerente de Agência)

“Corrupção é toda a ação que tem como fim o desvio de recursos públicos, ou até privados, para si ou para um grupo”. (Gerente de Pessoa Jurídica 04)

As interpretações dizem respeito também a infringir a legislação em proveito de interesses próprios:

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 02)

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)

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 garante acesso a processos específicos, quanto pela detenção de informações privilegiadas relativas a diversos assuntos. Outros artificios fazendo uso de ações corruptas são identificados na pesquisa com o intuito a suprir interesses individuais e coletivos. Foram evidenciados, em diversas áreas do segmento de bancos, 24 tipos de práticas de corrupção conhecidas, entre elas: desvios de recursos internos, de clientes e de programas de crédito

governamentais, facilitação de assaltos, falsificação de documentos, fraudes eletrônicas e de dados contábeis, lavagem de dinheiro, pagamento de propina em saques, quebra de sigilos bancários, sonegações, tráfico de influências, utilização de laranjas e informações privilegiadas e venda de dados. A TAB. 1 apresenta os quatro núcleos de sentido mais frequentes.

<b>TABELA 1 - Núcleo temático corrupção - Subtema Práticas de Corrupção Conhecidas no Sistema Financeiro</b>		
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO</b>	<b>REPETIÇÕES</b>	<b>% SUBTEMA</b>
Desvio de recursos (sem especificações)	7	9,72%
Facilitação de assalto ao banco e, ou, a clientes através de repasses de informações privilegiadas	7	9,72%
Falsificação de documentos para fins diversos	6	8,33%
Criação de contas fantasmas para tomada de empréstimos com ou sem facilitação de funcionários	5	6,94%
Outros Núcleos de Sentido	47	65,29%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A retirada de recursos de tesouraria e contas de clientes, a criação de contas fantasmas para a aquisição de capital oriundo de empréstimos e a subtração fraudulenta de rubricas de subsídios governamentais para áreas rurais e sociais ilustram as práticas de desvios de recursos mais conhecidas no sistema financeiro. Em igual proporção são citadas as falsificações de documentos para variadas finalidades. Os dois relatos abaixo descrevem casos habituais de desvio e falsificação no ambiente bancário:

[...] 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 02)

No sistema financeiro as que a gente enxerga como mais comuns e as possivelmente mais comuns, por que nem todas a gente fica sabendo, seria, por exemplo, a falsificação de documentos pessoais e documentos contábeis de pessoas e empresas com fim de obtenção de vantagens de empréstimos. Normalmente, 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)

As ações corruptas no sistema financeiro podem ser praticadas por dois agentes corruptores (um interno e outro externo), por um único funcionário, ou por indivíduos ou grupos que atuam externamente, como é o caso dos crimes virtuais. Na análise dos depoimentos associados ao subtema práticas de corrupção vivenciadas, 39,16% afirmaram nunca terem presenciado ações corruptas. No restante dos depoimentos, destacam-se alguns itens não lembrados no subtema anterior, como a utilização de duplicatas e cheques frios utilizados para lastrear operações de crédito e a ativação de cartões de crédito realizada sem a solicitação de clientes e com a cumplicidade de funcionários.

O levantamento de práticas corruptas que são vivenciadas nas atividades bancárias diárias permitiu verificar que o desvio de conduta é utilizado, não somente para assegurar vantagens financeiras diretas, como também para garantir o cumprimento de metas organizacionais. As duas citações que se seguem revelam essa situação:

[...] 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)

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)

A falsificação de documentos e os desvios de recursos de saques, de contas correntes, tesouraria e terminais de atendimento são as práticas de corrupção mais presenciadas. O ato de falsificar pode ocorrer concomitantemente ao desvio financeiro. Conforme verificado nas entrevistas, a estruturação de operações de crédito em benefício próprio, realizada em nome de parentes, empresas ou laranjas demanda a preparação de toda uma documentação para a consolidação da fraude. As falsificações envolvem documentos para criar empresas fantasmas ou adulterar a renda de beneficiados, casos citados no desvio de recursos governamentais do PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar e do Bolsa Família e do projeto Minha Casa, Minha Vida respectivamente.

Ações de desvio de recursos acontecem também no ambiente de trabalho. Em geral, desfalques na tesouraria e nos próprios terminais de auto-atendimento, contam com a conivência de mais de dois agentes corruptores, funcionários que, normalmente, teriam a função de fiscalizar essas atividades. Falhas na vigilância acarretam ainda em situações em que gerentes procedem à abertura de contas que abrigam empréstimos tomados para benefício próprio. De posse do cartão de movimentação da conta, o agente corrupto realiza saques nos terminais de atendimento cobertos com novos empréstimos.

Pelos depoimentos, as práticas de pagamento e recebimento de propina para a facilitação de operações de crédito aparecem em igual proporção de recorrência às falsificações. A gratificação fraudulenta é paga no favorecimento de aberturas de créditos, ou mesmo em renegociações de dívidas desfavoráveis ao devedor. Na opinião dos entrevistados, as negociações de propinas representam a prática de maior impacto nas atividades bancárias, muito em função das grandes cifras, sob as quais incidem as propinas pagas.

Se por um lado, mais de 60% dos depoentes já vivenciaram práticas de corrupção, por outro, 95% dos entrevistados confirmam inexistir ou desconhecer o uso de indicadores que avaliam ações corruptas nas suas organizações. Os relatos indicam que, em alguns bancos, o assunto é tratado de forma velada e interna, prestando pouca ciência aos funcionários e a própria polícia dos atos corruptos apurados.

Quais seriam então os mecanismos de controle utilizados para mitigar as ações de corrupção? Os artifícios identificados nas entrevistas referem-se a: ações de *compliance*, afastamento e demissão dos envolvidos, auditorias, conscientizações, controle e gestão de acesso a informações, cruzamento de dados de clientes, decisões colegiadas, educação corporativa, implementação de ouvidoria, sistemas de avaliação para nomeações de cargos e verificações sistemáticas de documentos.

Normalmente as instituições bancárias adotam códigos de conduta e medidas de conscientização educacionais no combate da corrupção. Outro recurso bastante usado é a conferência da veracidade e legalidade dos dados informados nas operações de crédito

(*compliance*). Essa tarefa é também operacionalizada pelas auditorias que funcionam como mecanismos de pressão no monitoramento e verificação das suspeitas e denúncias de ações corruptas. Como medida preventiva as auditorias internas podem auxiliar na averiguação de alterações dos indicadores de resultados motivados por razões desconhecidas da administração.

Uma das estratégias de controle adotada por alguns bancos é a segregação de tarefas (captação do cliente, estruturação do contrato, conferência da documentação, deferimento do crédito) por várias pessoas e a habitualidade de decisões colegiadas na aprovação de financiamentos, o que dificulta possíveis desvios de condutas. A vigilância de possíveis atitudes ilícitas acontece nos níveis verticais, hierarquizando as autorizações de movimentação dos recursos de capital, e horizontais, envolvendo diversos setores no combate à corrupção.

Mesmo não tendo sido identificado um setor específico de controle de ações corruptas, uma série de unidades administrativas foi citada pelo corpo funcional dos bancos pesquisados. Além dos setores de *compliance*, auditoria e controle interno referidos como as principais áreas de atuação na prevenção e controle da corrupção, a assessoria jurídica, os comitês multissetoriais e os departamentos de gestão de pessoas, segurança, operações, análise de crédito, atendimento, cadastro, tecnologia e suporte também estão envolvidos nos processos de acompanhamento das atividades financeiras e administrativas dos bancos.

A mobilização das organizações em torno das estruturas e processos destinados a inibir os desvios de comportamento no ambiente de trabalho, na opinião de 74% dos entrevistados, não é suficiente para prevenir e combater a corrupção no setor bancário. Esses depoentes remetem à persistência dos corruptores em constantemente utilizarem novos atos ilícitos e a ausência de conscientização da alta administração de coletivizar a importância da ética no ambiente de trabalho:

[...] 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, para fazer fraudes e para perpetrar atos de corrupção. (Escriturário)

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

[...] no alto escalão existe uma interferência política que dificulta uma atuação e um controle mais profissional, o que deixa brechas para possíveis ações de corrupção... não há realmente uma campanha ou um treinamento, ou então um esclarecimento com os funcionários, neste sentido de divulgação ética. (Gerente de Agência)

Ainda dentro do núcleo temático prevenção e combate à corrupção incentivou-se os entrevistados a sugerirem melhorias para aprimorar os mecanismos de controle. A TAB. 2 apresenta as ações propostas mais recorrentes nos depoimentos dos entrevistados.

<b>TABELA 2 - Núcleo Temático Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção - Subtema Sugestões de Melhorias na Prevenção e Combate à Corrupção</b>		
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO</b>	<b>REPETIÇÕES</b>	<b>% SUBTEMA</b>
Investimento nas áreas de controle e auditoria	4	23,53%
Cursos e treinamentos em ações de combate à corrupção (auditoria, <i>compliance</i> , gestão de risco, etc.)	4	23,53%
Fortalecer a cultura ética	3	17,65%
Nomear pessoas capacitadas para os cargos mais importantes	3	17,65%
Outros Núcleos de Sentido	3	17,65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Os núcleos temáticos cursos e treinamentos em ações de combate à corrupção (auditoria, *compliance*, gestão de risco, etc.) e investimentos nas áreas de controle e auditoria, representam cada um, 23,53% das sugestões manifestadas. A menção aos cursos e treinamentos decorre principalmente do objetivo de elevar o esclarecimento do assunto corrupção no ambiente organizacional. Já as restrições aos recursos que deveriam ser despendidos em investimentos em áreas estratégicas para o combate às práticas corruptas são questionadas em função dos próprios problemas gerados pela contenção desses gastos. As narrativas abaixo ilustram tais questionamentos:

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 de gestão de risco, fundamentos de prevenção, de *compliance*, seria bom para reforçar isto. (Escriturário)

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)

A implantação de políticas de nomeação para cargos de responsabilidade que leve em conta critérios de qualificação do profissional que irá assumir essas funções e o fortalecimento do comportamento ético na cultura organizacional traduzem as duas outras sugestões propostas nas entrevistas.

A escolha do terceiro subtema busca entender se as práticas emanadas dos princípios de governança, como a transparência de informações e a conformidade com as normas reguladoras, são relevantes ou prejudicam o combate às práticas corruptas. Para 61% dos entrevistados, a transparência é importante pelos próprios danos da ausência deste mecanismo de governança, que não se justifica no setor financeiro que “não tem segredos industriais como a Coca-Cola”. Restrições ao acesso de informações podem facilitar ações dolosas e dificultar o controle de desvios de conduta, uma vez que o corrupto atua em “situações obscuras e mal definidas”. De acordo com um gerente de relacionamento “quanto maior a exposição de dados, maior o número de pessoas para verificar a assertividade dos fatos e os possíveis desvios existentes”.

Por outro lado...

A 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.

## 5 Conclusões

As entrevistas realizadas no âmbito deste estudo permitiram conhecer as ações corruptas mais frequentemente praticadas no sistema financeiro nacional, assim como os principais mecanismos adotados pelas instituições financeiras com vistas à prevenção e ao combate dessas ações. Ademais, foi possível avaliar a eficácia percebida e a relação desses mecanismos com os princípios de governança corporativa.

O conceito de corrupção na visão dos funcionários das instituições financeiras refere-se às ações que, por meio da subversão de normas e leis, visam à obtenção de vantagens pessoais de indivíduos ou grupos que fazem 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, sem contar necessariamente com a participação de funcionários das instituições. Por sua vez, a segunda refere-se a ações realizadas internamente que contam com a contribuição de funcionários das instituições.

Segundo os entrevistados, as práticas de corrupção mais comuns compreendem os diferentes tipos de desvios de recursos, a falsificação de documentos, a facilitação de assaltos, as fraudes diversas, a lavagem de dinheiro, o pagamento ou recebimento de propina, o tráfico de influência, a abertura de contas fantasmas, a quebra de sigilo bancário, a venda ou utilização indevida de informações privilegiadas. Dentre essas práticas, as mais recorrentes são a falsificação de documentos para fins diversos, o pagamento ou recebimento de propina e a venda ou utilização indevida de informações privilegiadas. No que se refere às práticas ou ações corruptas de maior impacto, os entrevistados destacaram novamente o pagamento ou recebimento de propina para fins diversos e as ações que envolvem maior risco de imagem para as instituições envolvidas.

No que tange aos principais mecanismos adotados pelas instituições financeiras para prevenir e combater as práticas de corrupção, os depoimentos revelaram os seguintes: medidas de *compliance* e controle; afastamento e demissão de funcionários envolvidos em esquemas de corrupção; auditorias 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. Ainda segundo os entrevistados, a implementação desses mecanismos geralmente envolve, entre outros, a administração das agências, a assessoria jurídica, as auditorias interna e externa, os controles internos e a gestão de pessoas.

Os entrevistados propuseram algumas medidas capazes de melhorar o combate à corrupção em instituições financeiras. Dentre as principais, destacam-se as ações conjuntas com a Receita Federal, a adoção de práticas honestas e éticas por pessoas de referência, o fortalecimento da cultura ética, o maior investimento nas áreas de controle e auditoria, assim como a intensificação de cursos e treinamentos em ações de combate à corrupção e a nomeação de pessoas capacitadas para os cargos mais importantes.

Analisamos ainda neste estudo a relação entre as ações de combate e prevenção à corrupção e a estrutura de governança corporativa, segundo a ótica de dois de seus princípios: transparência e conformidade. Quanto à transparência na apresentação de informações, apesar de a maioria dos entrevistados, ou seja, 60,87%, acreditar que ela favorece o combate à

corrupção, 39,13% entendem que a divulgação de dados referentes às ações corruptas e aos mecanismos de controle pode acabar favorecendo essas ações. No que diz respeito à conformidade, houve unanimidade com relação à 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 os elementos invocados no referencial teórico deste trabalho, sugere-se a realização de maiores investimentos com o objetivo de aprimorar e desenvolver novos mecanismos de prevenção e combate à corrupção. Tal sugestão deve-se primeiramente à dificuldade na “desocultação” dos atos de corrupção, o que acaba acarretando à empresa prejuízos imensuráveis de ações desconhecidas. A prevenção pode impedir ou, pelo menos, reduzir a recorrência da corrupção.

Na realidade, os principais danos causados pelos esquemas de corrupção são indiretos, ou seja, aqueles que acometem, sobretudo, a imagem da instituição financeira no mercado. Os prejuízos financeiros diretos são passíveis de recuperação por meio de ações efetivas de combate às práticas de corrupção. Daí a importância de se investir em mecanismos que priorizem, entres outros aspectos, a educação corporativa e a propagação de valores éticos e honestos no seio das organizações. Mais precisamente, pode-se dizer que a redução das práticas de corrupção passa pelo desenvolvimento do indivíduo.

A tarefa não é fácil. Afinal de contas o controle nas organizações é algo complexo, difícil mesmo de ser realizado, como bem destaca Anthony e Govindarajan (1998). O exercício dessa função torna-se ainda mais delicado quando se trata de controlar e combater práticas de corrupção que, além de ocultas, envolvem, na maioria das vezes, diferentes indivíduos e grupos de interesses. Assim, identificar, “desocultar” e desbaratar tais práticas torna-se, portanto, o maior desafio para os mecanismos de controle de gestão. A recorrência de escândalos financeiros mostra que, apesar dos avanços significativos alcançados na última década, os mecanismos de governança corporativa continuam a apresentar fragilidades na tarefa de proteger os investidores e, por conseguinte, a sociedade como um todo.

Algumas dificuldades foram enfrentadas na realização deste trabalho, principalmente devido ao tema escolhido. Afinal de contas o tema corrupção é tratado como tabu no sistema financeiro, o que impediu a realização de um maior número de entrevistas. Muitos dos potenciais entrevistados negaram-se a falar ou se esquivaram das entrevistas quando informados sobre o temática do estudo. 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 relativos ao levantamento dos dados da pesquisa, outro limitador foi 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 maculem a imagem da instituição, abalando a confiança de 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 título de sugestões de novas pesquisas, consideramos importante estudar mais detalhadamente algumas das principais práticas de corrupção presentes nas instituições financeiras, tais como fraudes, lavagem de dinheiro, desvios de recursos públicos (provenientes de programas do governo) e falsificação de documentos. Os mecanismos de prevenção e combate à corrupção merecem igualmente uma atenção especial, sobretudo no

que se refere às ações de educação corporativa, auditoria, *compliance*, controles internos, ações do setor jurídico. Por fim, sugere-se a replicação deste estudo em outras instituições do sistema financeiro como bancos de pequeno porte, Banco Central, bolsa de valores, seguradoras e BNDES. O tema corrupção merece todo o nosso esforço e atenção.

### Referências bibliográficas

- ANDERSON, David R. The function of industrial controllership. **The accounting review**, Sarasota, v.19, n.1, p. 55-65, Jan. 2004.
- ANTHONY Robert N.; GOVINDARAJAN Vijay. **Management control systems**. 9<sup>th</sup> ed. New York: Irwin McGraw-Hill, 1998.
- AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- BALLOUK FILHO, Benedito Marques; KUNTZ, Ronald, A. **A corrupção política: a luta social pelo resgate da dignidade no exercício do poder**. São Paulo: Madras, 2008.
- BERABA, Marcelo. Imprensa e Corrupção. Folha de São Paulo. São Paulo, 12 dez. 2004. Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos.asp?cod=307VOZ001>. Acesso em 03 de março 2011.
- BRITO, Osias S. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado**. 2000. 354f. Tese de Doutorado em Contabilidade e Controladoria. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- CARDOSO, J. Societé Générale descobre fraude de quase 5 bilhões de euros. **Valor Econômico**, 24.01.2008.
- COMPARATO, Fábio, K. **Ética: direito, moral e religião no mundo moderno**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- COUTO G. I. ; PARISI C.; PEREIRA A. C.; FARAH J. W. E. A importância da controladoria na gestão de riscos das empresas não-financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 2009, vol. 11, nº 32, p. 260-275.
- COUtrim, Rosa Maria da E. *et al.* **A prática de corrupção em empresas**. Itabirito: [s. n.], 2005.
- FEREDAY, J., MUIR-COCHRANE, E. Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. **International Journal of Qualitative Methods**, 5, 1-11, 2006.
- FILGUEIRAS, Fernando. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. **Opinião Pública**, Campinas, vol. 15, nº 2, Novembro, 2008, p.386-421.
- GIONGO, Juliano; BIANCHI, Márcia. A Participação da Controladoria no Processo de Gestão Organizacional. *In: Anais do XXIX EnANPAD*, 2005.
- 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.
- LUSTOSA, Isabel. Caricatura. *In: AVRITZER, Leonardo et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 271-279.
- MAIA, Rodolfo Tigre. **Lavagem de dinheiro**. 2.ed. São Paulo: Malheiros Editora, 2007.
- 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.
- PINTO, Jonathan; LEANA, Carrie; PIL; FITZ, K. Corrupt organizations or organizational of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, pp. 685-709, Jul. 2008.
- SÁ, Antonio Lopes de; HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Corrupção, fraude e contabilidade**. Curitiba: Juruá, 2008.
- SACRAMENTO, Ana R.; PINHO, José, A. G. A produção acadêmica brasileira sobre corrupção em administração pública: um estudo no período compreendido entre 1997-2008. **Anais do XXXIII ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2009.
- SEGALLA, A.; GAMEZ, M. Uma fraude chamada Madoff. **Isto É Dinheiro**, Finanças, 24 dez. 2008.
- 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.
- ZURBRIGGEN, Cristina. Empresários e redes rentistas. In: AVRITZER, Leonardo *et al.* (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 433-439.