

CULTURA ORGANIZACIONAL DE DESEMPENHO E A FRAUDE CONTÁBIL DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

ORGANIZATIONAL CULTURE OF PERFORMANCE AND ACCOUNTING FRAUD OF THE BRAZILIAN BANKING INDUSTRY

BRUNA CRISTINA SILVÉRIO DINI

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). E-mail: brunacsdiniz@gmail.com

SABRINA RAFAELA PEREIRA BORGES

Doutoranda em Contabilidade Financeira pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). E-mail: sabrinarpb@yahoo.com.br

Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121 - Santa Mônica, Uberlândia - MG, 38408-100

Resumo: A cultura de desempenho simboliza uma cooperação relevante no que tange ao comportamento dos indivíduos que atuam dentro da organização, a qual pode influenciar a ocorrência de fraudes contábeis, fazendo emergir vários questionamentos sobre o papel da Contabilidade e da Auditoria. No Brasil, a ocorrência de fraudes contábeis em todas as esferas, especialmente, nas instituições financeiras, pode estar associada com a cultura organizacional das entidades. Diante disso, o objetivo deste estudo é compreender como a cultura de desempenho e as fraudes contábeis estão sendo evidenciadas na cultura organizacional do setor bancário brasileiro. Para alcançar o objetivo proposto, foi feita, primeiramente, a coleta de dados em sítios e relatórios da administração dos bancos com atuação no Brasil, tendo sido utilizada a análise de conteúdo. Posteriormente, foi realizada a análise de clusters como forma de buscar as similitudes entre as instituições examinadas, levando-se em consideração os períodos e os aspectos organizacionais dos bancos. Pode-se inferir, após a análise dos resultados, que tanto a cultura de desempenho quanto a fraude foram destacadas pelos bancos, tendo elas uma relação dentro do âmbito das instituições financeiras, porém as instituições estão mais preocupadas em divulgar que são éticas do que o bom desempenho. Na análise de clusters, a obtenção de lucros foi considerada relevante na atuação dos bancos, enquanto que a estrutura de governança foi pouco enfatizada. Espera-se que o presente estudo contribua para despertar o conhecimento no que tange à cultura corporativa e a ocorrência de fraudes em bancos

Palavras-chave: Cultura de desempenho; Fraudes contábeis; Bancos.

Abstract: Performance culture symbolizes a relevant cooperation regarding the behavior of the individuals that work within the organization, which can influence the occurrence of accounting fraud, raising several questions about the role of Accounting and Auditing. In Brazil, the occurrence of accounting fraud in all spheres, especially in financial institutions, may be associated with the organizational culture of the entities. Therefore, the objective of this study is to understand how the culture of performance and accounting fraud are being evidenced in the organizational culture of the Brazilian banking industry. In order to reach the proposed objective, data collection was first carried out in sites and reports of the banks' management with operations in Brazil using content analysis. Subsequently, the analysis of clusters was carried out as a way of searching for the similarities among the institutions examined, taking into account the periods and the organizational aspects of the banks. It can be inferred from the analysis of the results that both the performance culture and the fraud were highlighted by the banks, which have a relationship within the scope of financial institutions, but banks are more concerned with disclosing that they are ethical than good performance. In clusters analysis, profit-taking was considered relevant in the performance of banks, while the governance structure was little emphasized. It is hoped that the present study will contribute to awakening knowledge regarding corporate culture and the occurrence of bank fraud.

Keywords: Performance culture; Accounting frauds; Banks.

1 INTRODUÇÃO

Os últimos escândalos em instituições, envolvendo adulteração de contas e conflitos de interesse, levam a crer na diminuição da ética no mundo dos negócios (ROBBINS, 2005). De acordo com Costa e Wood Junior (2012), as fraudes corporativas podem conceber danos bilionários para investidores, clientes e fornecedores.

Mas quais seriam as causas das fraudes corporativas? Amara, Ben Amar e Jarboui (2013) mencionam que uma das razões das fraudes corporativas se deve à influência da cultura organizacional.

Dessa forma, a cultura organizacional representa uma participação relevante no direcionamento do comportamento dos cidadãos na entidade (COSTA, 2011). Além disso, tem-se que a cultura organizacional de desempenho leva ao cometimento de fraudes nas demonstrações financeiras por exercer pressão sobre o gestor (AMARA; BEN AMAR; JARBOUI, 2013; MOURA, 2007; SILVA et al., 2012). Neste trabalho, entende-se por cultura organizacional de desempenho questões associadas à eficiência, resultado, rentabilidade e produtividade.

Logo, compreende-se a cultura organizacional como sendo o planejamento conjunto que diferencia os integrantes de uma entidade daqueles de outra organização cujos valores culturais motivam as atividades e as teorias organizacionais, tendo sua utilização, por alguns especialistas organizacionais e administradores, o objetivo de explanar ao clima e às execuções que as entidades progridem ao trabalhar com indivíduos, ou aos princípios exibidos e à norma de uma empresa (HOFSTEDDE, 2003; SCHEIN, 2009).

Sob esse ângulo, pretende-se investigar a cultura organizacional das instituições bancárias, visto que esse é um setor com maior número de casos de ocorrência de fraudes. De acordo com Murcia e Borba (2005) e Silva et al (2012), a maioria dos casos divulgados no Brasil, no que diz respeito à fraudes contábeis, está relacionada às instituições financeiras bancárias. Segundo Silva et al (2012), a ocorrência desses escândalos contábeis em bancos representava, em 2012, 47,4% dos casos.

Consoante a isso, no Brasil, no início dos anos 90, ocorreram três grandes casos de fraudes envolvendo bancos, sendo eles: Banco Econômico, Banco Nacional e Banco Noroeste. Sobre o Banco Nacional, um dos casos mais relatados no país, o desvio ocorreu ao longo de dez anos, tendo envolvido a produção de 652 contas falsas com o intuito de ocultar os desvios (MOURA, 2007).

Nessa perspectiva, admite-se que mais simples que descobrir uma fraude é corroborar que há uma brecha para que ela aconteça, podendo esse meio fraudulento ser qualificado por meio dos chamados *redflags* ou sinais de alerta, os quais estão associados às variáveis atreladas à fraude contábil e que operam como um “termômetro” no que diz respeito à precaução e constatação das fraudes (MURCIA; BORBA, 2007).

Diante o exposto, esta pesquisa busca responder a seguinte pergunta: A cultura organizacional dos bancos evidencia uma maior preocupação para o desempenho ou para a ética no que diz respeito à fraude contábil? Logo, o objetivo geral deste trabalho é compreender como a cultura organizacional de desempenho e a fraude contábil do setor bancário são evidenciadas na sua cultura organizacional.

Existem *redflags* específicos do setor bancário, levando em conta os diferentes enfoques de desempenho e ética, contudo, pouco se sabe sobre os *redflags* atrelados à cultura organizacional, o que justifica a realização deste estudo. Além do mais, a pesquisa tem como foco o setor financeiro, uma vez que, conforme já exposto, esse setor está envolvido na maior parte dos escândalos de fraudes contábeis, sendo relevante conhecer as variáveis abrangidas, visto que há poucas investigações no que tange à relação entre a cultura corporativa e a ocorrência de fraudes em bancos, sendo essa a contribuição do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o entendimento desta pesquisa, esta seção apresenta uma discussão conceitual acerca da temática e, para tal, foi estruturada em três subseções: (a) Cultura Organizacional e Cultura de Desempenho; (b) A Cultura Organizacional de Desempenho e as Fraudes Corporativas; e (c) Estudos Correlatos.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE DESEMPENHO

Cultura, de acordo com Schein (2009, p. 1), é:

Um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, de um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Assim sendo, é importante mencionar os elementos da cultura organizacional, uma vez que esses elementos direcionam os sujeitos das organizações (SILVA, 2013). Destarte, conforme Freitas (2007), os elementos da cultura são: (1) valores, que são as determinações dos exemplos que devem ser atingidos; (2) crenças e pressupostos, que exibem aquilo que é tido como verídico na empresa; (3) ritos, rituais e cerimônias, que são ações traçadas pelas quais são evidenciados o lado palpável da cultura organizacional; (4) sagas e heróis, sendo a saga os contos fabulosos que têm a finalidade primordial de estimular o encanto dos integrantes da entidade como forma de fazê-los se sentirem lisonjeados de pertencer a algo exclusivo, enquanto que o herói faz parte da saga e simboliza os valores, bem como expressam a força e a coragem corporativa; (5) histórias, que são relatos de acontecimentos considerados fidedignos com o objetivo de comunicar sobre a entidade, fortificar a atuação existente e destacar como essa atuação se harmoniza com o meio corporativo; (6) tabus, que direcionam as ações com base no que não é aceito pela sociedade; e (7) normas, que dizem respeito aos métodos ou comportamentos julgados como sendo o modelo para a maior parte das circunstâncias e acontecimentos organizacionais.

Apesar dos elementos descritos acima, cada organização apresenta um perfil diferenciado em relação à sua cultura. Cameron e Quinn (1999) abordam sobre o perfil da cultura organizacional, baseando-se nos tipos de cultura, os quais são: cultura colaborativa, cultura criativa, cultura de controle e cultura competitiva. A cultura competitiva (foco da pesquisa) direciona a organização para o alcance dos resultados com foco na execução do trabalho com uma liderança exigente e resistente que dirige e gera resultados por meio da negociação e da motivação das pessoas envolvidas (CAMERON; QUINN, 1999), estando, portanto, associada à cultura de desempenho.

Nesse sentido, diversos trabalhos têm evidenciado o papel da cultura organizacional como posição estratégica na influência do desempenho organizacional (AMARA; BEN AMAR; JARBOUI, 2013; PARENTE et al., 2018). Entretanto, a cultura organizacional em busca de um desempenho pode também facilitar ou inibir as práticas inapropriadas, sendo, muitas vezes, um dos motivos para a ocorrência das fraudes corporativas, conforme relatório evidenciado pela Global Fraud Report (2008), segundo o qual o aspecto cultural das organizações era responsável por 11% dos prováveis motivos para a ocorrência de fraudes.

Diante desses aspectos, cada empresa demarca uma cultura organizacional exclusiva, criada e apoiada pelos mais variados componentes e formas. Isso quer dizer que a cultura de uma empresa suporta enorme interferência de seus precursores, de seus líderes, de seu procedimento histórico e de seu mercado, podendo interferir até mesmo nos padrões éticos (MOTTA; CALDAS, 1997). A partir disso, estudos apontam que quanto menor for o desempenho da organização, maior é a probabilidade de que as práticas fraudulentas sejam incentivadas (MACHADO; GARTNER, 2017). Nesse sentido, o próximo tópico trata da relação entre a cultura organizacional de desempenho e as fraudes contábeis em instituições financeiras bancárias.

2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL DE DESEMPENHO E AS FRAUDES CORPORATIVAS

Inicialmente, é fundamental mencionar a definição do que é fraude corporativa. Segundo Sá (2008, p. 208), “a fraude pode ser um ‘agregado’ de premeditações, visando-se tirar proveito de alguma forma”. Por sua vez, Borges (2017) menciona que a fraude corporativa pode ser entendida como qualquer instrumento usado com a finalidade de conseguir benefício indevido sobre alguém, seja por atuação ou omissão. No que tange à tipificação das fraudes corporativas, tem-se que elas são subdivididas em três grandes tipos: corrupção, apropriação indevida de ativos e demonstrativos financeiros fraudulentos (ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS – ACFE, 2010).

A corrupção pode ser tratada como o tipo de fraude associado a um cargo ou posição dentro de uma corporação. O aceite ou o pagamento de propina são exemplos clássicos de corrupção envolvendo organizações (WELLS, 2008). Já a apropriação indevida de ativos envolve a utilização inadequada de recursos em uma organização em prol de vantagens pessoais, enquanto as distorções das informações contábeis para enganar os usuários externos caracterizam a denominada fraude nos demonstrativos financeiros, ou, simplesmente, fraude contábil (WELLS, 2008).

Devido à competitividade, as entidades procuram a aquisição de conhecimento que integre valor, não sendo o maior obstáculo apenas dividir conhecimento de modo que venha a ser incorporado aos bens e serviços nesse meio de descontinuidade, mas, basicamente, ampliar tarefas simplificadoras para a formação de conhecimento que resulte em vantagem competitiva e, com isso, possibilite se colocar defronte de outras entidades (UHRY; BULGACOV, 2003). Assim, mesmo com os excessivos empenhos que visam banir a corrupção e a apropriação indébita de ativos, pode-se inferir que a fraude é um problema que está se ampliando constantemente (WOLFE; HERMANSON, 2004).

Costa e Wood Junior (2012) asseveram que a cultura organizacional tem participação fundamental na direção dos comportamentos das pessoas, portanto, pode ter participação reguladora em processos de fraudes, podendo sua inteligência e seu comportamento serem persuadidos pelo meio e pela cultura organizacional. Em um mundo organizacional qualificado por cortes, perspectiva de elevação de produtividade dos empregados e disputa no mercado, não espanta que muitos empregados se considerem pressionados para romper regras, cedendo a outras ações questionáveis, como, por exemplo, realizar troca de favores como forma de alavancar a carreira (ROBBINS, 2005).

Baucus (1994) afirma que os principais gestores impulsionam o comportamento dos trabalhadores, atuando como representantes e manifestando comportamento admissível ou apeteável, os quais inclinam a se afligir menos em estipular uma entidade cultural forte que desestimula erros. Por sua vez, Robbins (2005) corrobora que os funcionários exprimem progressivamente menos confiança em seus líderes e se consideram gradativamente mais inseguros no que diz respeito à conduta ética em suas organizações.

Amara, Ben Amar e Jarbouli (2013) expõem que a cultura de desempenho gera pressão sobre o gestor, sendo essa uma razão que pode levar à realização de fraudes nos demonstrativos financeiros. A partir das análises, constatou-se que a manutenção da organização, a boa imagem no mercado, o prestígio e o anseio de elevar sua fama no mercado são fatores que provocam pressões associadas às condições de desempenho que levam o líder a executar fraudes. Omar, Johari e Hasnan (2015) mencionam que a cultura corporativa é um assunto bastante complexo, pois as entidades têm dificuldades no que tange à alteração de sua cultura corporativa como forma de aprimorar o seu desempenho.

2.3 ESTUDOS CORRELATOS

A ocorrência de fraudes em todas as esferas, em especial, nas instituições bancárias, por estar relacionada com a cultura organizacional das empresas e por ser um assunto preocupante, faz com que sejam necessárias medidas para sua prevenção. Segundo Nascimento e Reginato (2008), essa prevenção seria por meio da governança corporativa, que é uma reunião de instrumentos com o objetivo de acompanhar, por meio de controles, a administração e o comportamento das entidades.

Périco, Rebelatto e Santana (2008) investigaram sobre a eficiência dos bancos comerciais sediados no país, levando em conta uma base de dados dos “Maiores Bancos” referentes ao ano de 2005. Na referida pesquisa, inferiu-se que a dimensão de um banco não foi definitiva para conferir a eficiência a cada um deles, sendo o uso dos recursos, como forma de obtenção do produto, foi o preceito mais importante na procura da boa execução e eficiência dos bancos analisados (PÉRICO; REBELATTO; SANTANA, 2008).

Omar, Johari e Hasnan (2015) exploraram o impacto considerável da cultura organizacional na circunstância de fraude, oferecendo uma compreensão abrangente da concepção de cultura e seus resultados na entidade e no desempenho dos indivíduos. Assim, foi possível inferir sobre a complexidade no que tange à retratação da cultura corporativa, demonstrando a relevância da implantação de programas de treinamento em ética para os funcionários das organizações como forma de atenuar a ocorrência de fraude nos demonstrativos financeiros (OMAR; JOHARI; HASNAN, 2015).

A respeito da cultura corporativa em estudos mais recentes, Parente et al., (2018), em sua pesquisa, investigaram a cultura organizacional como artifício estratégico justificável das entidades estrangeiras listadas na *New York Stock Exchange*. Os autores fizeram a interpretação da cultura corporativa de 141 organizações por meio da análise textual dos relatórios 20-F exibidos por elas para a *US Securities and Exchange Commission* (SEC) entre 2009 e 2014. Os resultados retrataram o predomínio de uma cultura corporativa mais competitiva, tendo menor representação a cultura organizacional criativa, destacando ainda a relevância que as entidades da amostra atribuem à sua continuação no meio competitivo e ao reconhecimento do capital intelectual dos funcionários, bem como apontando que somente as categorias culturais colaborativas e de controle atingem o desempenho esperado dos empreendimentos (PARENTE et al., 2018).

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa tem característica qualitativa e quantitativa. A pesquisa tem caráter qualitativo por buscar evidenciar os elementos da cultura organizacional presentes nos relatórios dos bancos, sendo também caracterizada por quantitativo pelo fato de utilizar a análise de *clusters* para o exame das variáveis contidas nos sítios e relatórios dos bancos.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem o intuito de entender como a cultura organizacional dos bancos focaliza no desempenho ou na ética para o cometimento da fraude

contábil a partir da análise dos elementos da cultura organizacional e o desempenho das organizações estudadas.

Com relação às técnicas de coleta dos dados, foram empregados dados secundários por meio de pesquisa documental. O uso de dados secundários justifica-se pelo fato de a coleta de dados ser realizada em sítios e relatórios financeiros dos bancos (especialmente, os relatórios de administração). Ainda, a presente pesquisa é considerada documental por buscar extrair informações brutas contidas nos relatórios das instituições bancárias, além de tratá-las e interpretá-las.

A pesquisa utilizou a análise de conteúdo, cuja técnica, de acordo com Bardin (2011), pretende entender variáveis por meio de um instrumento de dedução fundamentado em indícios reconstruídos a partir de uma amostra característica. Na análise de conteúdo, foi utilizada a categorização inicial, intermediária e final e a codificação. Bardin (2011, p. 117) destaca que a categorização é "uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente definidos". A codificação diz respeito a uma modificação por meio de recorte, associação e especificação dos dados brutos como forma de obter uma interpretação da temática, elucidando sobre os aspectos do texto (BARDIN, 2011).

A segunda etapa da pesquisa envolveu a realização da análise de *clusters* com o intuito de buscar similaridades entre as organizações analisadas. Essa análise foi realizada com base em períodos e os diferentes bancos com as categorias iniciais, intermediárias e finais. Além disso, foram levadas em consideração as características institucionais dos bancos, como porte, natureza pública ou privada e a origem nacional ou estrangeira.

A análise de *clusters* se trata de um método que tem a finalidade de determinar a disposição dos dados de forma a analisar as observações aproximadas no mesmo grupo, isto é, verificar a existência de uma associação entre grupos homogêneos, segundo a similitude dos valores de suas variáveis. O *cluster* pode ser hierárquico ou não hierárquico, tendo sido o primeiro tipo utilizado nesta pesquisa. Para utilizar o método hierárquico, não é exigido que o investigador conheça a quantidade de *clusters* a serem formados (FÁVERO et al., 2009), o que justifica a escolha por tal método.

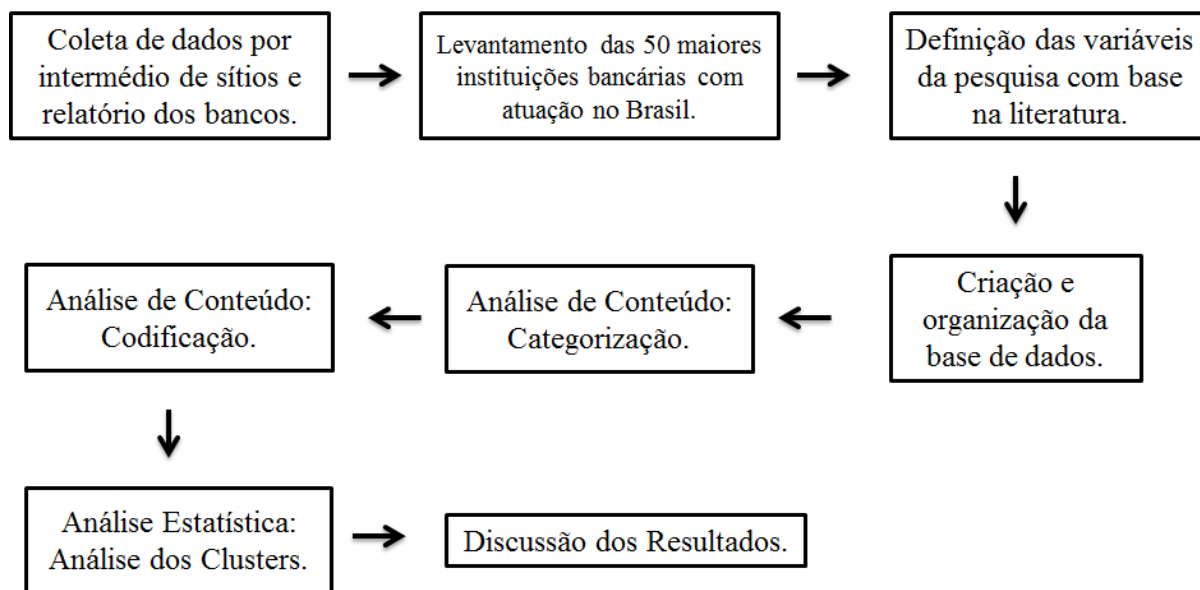
Em consonância com o que propõe Fávero et al., (2009), a análise de conglomerados foi realizada conforme os seguintes passos: primeiramente, foi feita a análise das variáveis e dos objetivos a serem agrupados. Posteriormente, foi feita a seleção da medida de distância ou semelhança entre cada par de objetos, bem como a seleção do algoritmo de agrupamentos e a escolha da quantidade de agrupamentos, além da interpretação e validação dos mesmos.

Como rigor metodológico, buscou-se, primeiramente, identificar a existência de *outliers* e, em seguida, procedeu-se à padronização das variáveis. Para isso, foram medidas a similaridade ou a distância entre as observações por meio da distância euclidiana quadrática, tendo sido adotado o método de Ward. Sobre a distância euclidiana quadrática, essa é uma medida de distância que, segundo Hair Junior et al., (2009), tem como vantagem não ser necessário medir a raiz quadrada, o que reduz o período de cômputo, enquanto que o método de Ward é um procedimento que associa os agregados que denotam a menor soma dos quadrados entre os dois agrupamentos determinada sobre todas as variáveis (FÁVERO et al., 2009). Tais critérios foram utilizados pela minimização de problemas advindos do uso de unidades e dispersões distintas entre as variáveis.

No que se refere à amostra utilizada, trata-se de uma amostra não probabilística selecionada por conveniência (acessibilidade), conforme propõe Vergara (2009). Ressalta-se que a amostra da pesquisa foi constituída por bancos com demonstrações públicas e com atuação no Brasil para averiguar como a cultura organizacional de desempenho e a fraude contábil do setor bancário são evidenciadas na sua cultura organizacional. Portanto, foi utilizada uma amostra composta pelos 50 maiores bancos, tendo como base de referência temporal o ano de 2016, cujos dados foram divulgados pelo Valor Econômico (2017). É oportuno mencionar que o *ranking* do Valor Econômico (2017) é estabelecido conforme os bancos com maior ativo total em milhões de reais.

A Figura 1 apresenta o desenho da pesquisa.

FIGURA 1: Fluxograma das etapas de desenvolvimento da pesquisa, 2019



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da amostra coletada, buscou-se realizar a análise dos relatórios de administração de cada um dos bancos selecionados, observando-se o período de 2013 a 2017, sendo esse o período de recorte da pesquisa para a análise das características da cultura de desempenho, o que se justifica pela análise de curto prazo dos últimos quatro anos a partir do ano base dos dados coletados.

Para a coleta dos dados, foram utilizadas as seguintes palavras-chaves, tomando-se como base a literatura de Amara, Ben Amar e Jarboui (2013), Baucus (1994), Costa e Wood Junior (2012), Omar, Johari e Hasnan (2015), e Robbins (2005): eficiência, resultado sustentável, liderança, performance, desempenho, gerenciamento de riscos, ética, transparência, fraude e corrupção. Essas palavras foram utilizadas para a análise dos relatórios financeiros das empresas pesquisadas, especialmente, relatórios de administração. Já nos sites dos bancos analisados, foram pesquisados os seguintes aspectos: missão, visão e valores, bem como as mesmas palavras-chaves utilizadas nas análises dos relatórios de administração.

Ressalta-se que, de toda a amostra coletada, não foi possível encontrar os relatórios de administração dos seguintes bancos: Citbank, BNP Paribas, CreditSuisse, J. P. Morgan, Pan, do ABC Brasil, Rabobank International, do Bank of America Merrill Lynch, BMG, Societé Générale Brasil, Alfa, GMAC, RCI Brasil, Crédit Agricole, Morgan Stanley, Clássico, Original, Goldman Sachs, CNH Capital, Sumitomo Mitsui, John Deere, Fibra e Carrefour Soluções Financeiras. Além do mais, não compuseram a amostra os relatórios de administração de bancos que não apresentavam a versão em português.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISES

O processo de construção das categorias foi conduzido conforme propõe Bardin (2011), ou seja, após o levantamento do material, procedeu-se à codificação de acordo com a repetição (frequência) das palavras.

As categorias iniciais referem-se às primeiras observações acerca da temática estudada, tendo sido encontrado um total de 20 categorias. Cada categoria constitui-se a partir de palavras-chaves associadas às variáveis de desempenho e de fraude, conforme literatura apontada.

Com o intuito de aperfeiçoar a análise dos dados, foi realizado o agrupamento progressivo das categorias iniciais, dando origem às categorias intermediárias. Dessa forma, as primeiras categorias foram formuladas de acordo com os dados que as constituíram.

O Quadro 1 apresenta a nomeação concedida a cada categoria inicial.

Quadro 1: Nomeação da categoria inicial.

Número	Categoria Inicial
1	Eficiência
2	Melhoria Contínua
3	Excelência Operacional
4	Confiança
5	Liderança
6	Resultado sustentável
7	Rentabilidade/Lucratividade
8	Responsabilidade Socioambiental
9	Transparência
10	Ética
11	Otimização
12	Alta Performance
13	Avaliação de Desempenho
14	Estrutura de Governança
15	Política Corporativa
16	Gerenciamento de Risco
17	Controles Internos
18	Lavagem de Dinheiro
19	Fraude
20	Corrupção

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, nessa etapa, surgiram sete categorias intermediárias a partir do agrupamento das categorias iniciais. Os Quadros 2 e 3 ilustram o processo de formação da categoria intermediária.

Quadro 2: Cultura de Desempenho: Categorias Intermediárias.

Categoria Inicial	Conceito Norteador	Categoria Intermediária
1. Eficiência 2. Melhoria Contínua 3. Excelência Operacional	Essas três palavras têm relação com saber gerir os recursos, redução de custos, entre outros.	<i>Produtividade.</i> Robbins (2005) destaca sobre produtividade. Logo, utilizou-se essa palavra como aglomeração para as três.
4. Confiança	Explicita a prática de uma conduta que norteará a negociação da instituição.	<i>Ideologia do fundador.</i> Motta e Caldas (1997) destacam sobre o envolvimento assíduo dos líderes dentro da cultura de uma entidade. Robbins (2005) retrata sobre a relação dos empregados com seus superiores com ênfase na confiança, podendo usar essa expressão como junção dessas duas categorias.
5. Liderança	Envolve questão de autoridade sobre uma transação ou indivíduo para o alcance de um resultado planejado.	
6. Resultado Sustentável	Indica a gestão de recursos por meio do equilíbrio entre o meio ambiente e as ações da entidade.	
7. Rentabilidade/Lucratividade	Mostra a simplicidade da organização para agregar valor para o acionista.	<i>Valores da organização.</i> Assaf Neto (2011) menciona sobre os valores e exemplos de condutas que se enquadram nas categorias descritas.
8. Responsabilidade Socioambiental	Evidencia ações que buscam gerar práticas de atuação baseadas em valores sociais e ambientais.	
9. Transparência 10. Ética	Denotam a determinação de condutas que orientam a condução dos negócios.	
11. Otimização	Salienta os instrumentos utilizados para aprimorar a potencialidade da instituição.	
12. Alta performance 13. Avaliação do Desempenho	Referenciam sobre as práticas adotadas pela entidade com ênfase nos resultados a serem alcançados.	<i>Cultura de desempenho forte.</i> Baucus (1994) relata sobre a cultura forte de uma entidade e que possui ligação com ações que envolvem eficácia, alta performance e avaliação de desempenho da organização como forma de guiar o comportamento dos indivíduos nela envolvidos.
14. Estrutura de Governança 15. Política Corporativa	Ilustram o alinhamento das exigências legais e vigentes com as transações da entidade.	<i>Operacionalização da cultura organizacional.</i> Omar, Johari e Hasnan (2015) retratam sobre a complexidade das modificações que as instituições enfrentam para melhorar o seu desempenho, sendo esse aspecto associado à operacionalização das categorias mencionadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 3: Fraude: Categorias Intermediárias.

Categoria Inicial	Conceito Norteador	Categoria Intermediária
16. Gerenciamento de Risco	Evidencia a prática de definição de responsabilidade, alocação de recursos e processos para monitorar as ações da entidade.	<i>Prudência.</i> Gouvêa e Avanço (2006) apontam sobre a prudência no que tange ao uso dos controles internos para gerenciar as informações. Essa palavra denota a importância do gerenciamento dos riscos de forma prudente para a criação de melhores resultados por meio dos controles internos.
17. Controles Internos	Denota sistemas utilizados no âmbito organizacional como forma de gerenciar e orientar a atuação transparente e responsável da instituição.	
18. Lavagem de Dinheiro 19. Fraude 20. Corrupção	Abrangem ações ilegais cometidas na instituição, visando benefício próprio.	<i>Ações Ilegais.</i> Costa e Wood Junior (2012), assim como Robbins (2005), enfatizam a respeito da capacidade do indivíduo fraudador em realizar práticas ilícitas, os quais, devido à pressão e à cultura organizacional, tem-se a execução de ações consideradas questionáveis, sendo possível, então, utilizar essa expressão como aglomeração para essas três categorias.

Fonte: Dados da pesquisa

As categorias finais foram elaboradas conforme as categoriais iniciais e intermediárias, apresentadas nos Quadros 1 a 3. Assim, obtiveram-se três categorias finais denominadas: “Competitividade”, “Governança Corporativa” e “Conflito de Interesses”. Essas categoriais finais servem como base para as interpretações e as inferências dos resultados, sendo, portanto, uma síntese dos significados elencados. O Quadro 4 apresenta a formação das categorias finais.

Quadro 4: Categorias Finais.

Categoria Intermediária	Conceito Norteador	Categoria Final
Produtividade	Retrata a perspectiva da entidade com vistas à disputa no mercado por meio das operações executadas na organização.	<i>Competitividade.</i> Uhry e Bulgacov (2003) destacam sobre competitividade, cuja palavra está ligada a essas duas categorias devido às organizações buscarem integrar valor por meio da simplificação de tarefas como forma de obter vantagem competitiva perante as outras organizações.
Ideologia do Fundador	A persistência do fundador em dirigir as transações da entidade e as ações dos indivíduos nela envolvidos.	
Valores da Organização	Constituem valores admitidos pela entidade e que as orientam no que tange à execução de suas operações.	
Cultura de Desempenho Forte	Evidencia uma característica da instituição em relação às suas práticas.	
Operacionalização da Cultura Organizacional	Abrangem o preparo realizado pela entidade para efetivar a manutenção da cultura organizacional.	<i>Governança Corporativa.</i> Nascimento e Reginato (2008) colocam em pauta sobre a governança corporativa ao mencionarem que essa é uma associação de instrumentos que tem o intuito de monitorar e gerenciar o comportamento da organização, cuja aceção se direciona às categorias descritas.
Prudência	Referência a maneira de condução do negócio como forma de atingir os resultados almejados.	
Ações Ilegais	Denotam atitudes que envolvem adulteração de dados nas transações da organização para obter vantagem.	
		<i>Conflito de Interesses.</i> A Global Fraud Report (2008) menciona sobre o conflito de interesses, o qual está presente em situações em que há práticas antiéticas e ilegais, dentre elas, suborno e fraude, cometidas por indivíduos detentores de soberania. Logo, utilizou-se essa expressão para abarcar essas duas categorias.

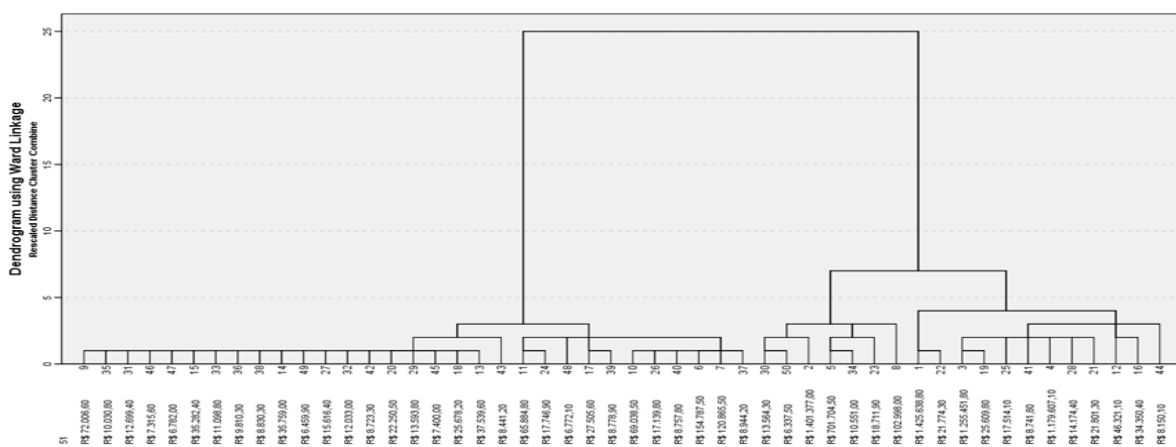
Fonte: Dados da pesquisa

4.2 ANÁLISE DE CLUSTERS

Para essa análise, inicialmente, determinou-se o *cluster* mínimo e máximo por meio dos testes estatísticos realizados no software SPSS20, tendo sido construídos gráficos de dispersão. Como resultado, verificou-se que a maior parte dos gráficos mostrou um mínimo de dois e um máximo de três *clusters*, no entanto, para a relação entre as variáveis das categorias iniciais e a origem, havia dispersão das variáveis, o que indicava a não existência de *cluster*.

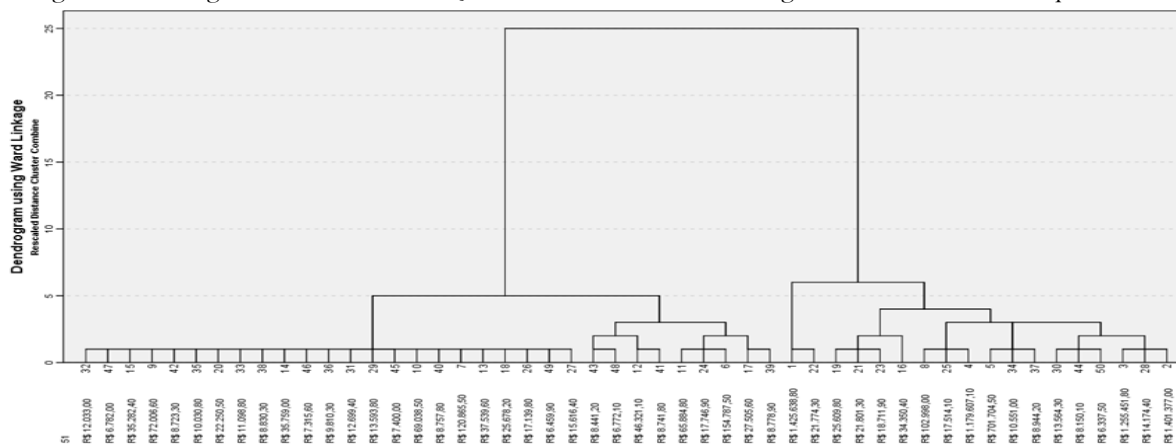
Posteriormente, realizou-se a análise de *clusters hierárquico* para as demais variáveis de análise, gerando os dendogramas. Esse gráfico demonstra, em cada etapa, o esboço referente à aglomeração e à distância entre os grupos, sendo exequível perceber os componentes de cada *cluster*, supondo uma linha reta vertical no gráfico por meio de um corte que se deseja realizar (FÁVERO et al., 2009). As Figuras 1, 2 e 3 demonstram o dendogramas da relação entre as variáveis das categorias iniciais, intermediárias e finais, bem como o porte dos bancos analisados.

Figura 2: Dendogramas referente à relação entre as variáveis das categorias iniciais e o porte dos bancos, 2019,



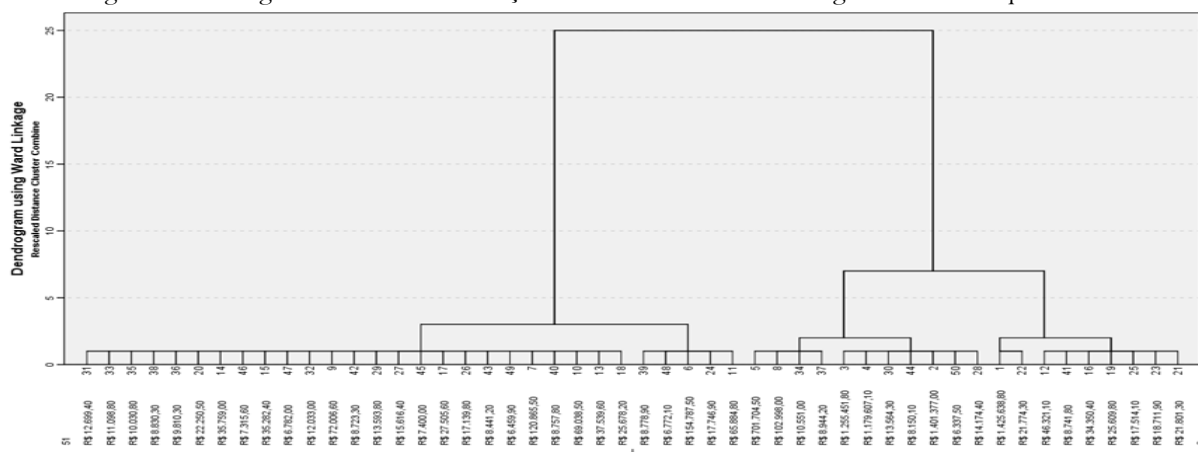
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 3: Dendogramas referente à relação entre as variáveis das categorias intermediárias e o porte dos bancos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4: Dendogramas referente à relação entre as variáveis das categorias finais e o porte dos bancos.



Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos dendogramas das Figuras 2, 3 e 4, observou-se que, em consonância com a afirmação de Fávero et al. (2009, p. 209), de que “o ideal é ‘cortar’ antes que ocorram saltos muito grandes”, quando os dados forem homogêneos, quanto menos *cluster*, melhor, ou seja, por meio dos dendogramas das Figuras 2 e 4, é perceptível que a quantidade de *clusters* corresponde a dois e três, respectivamente. Já o dendograma apresentado na Figura 3 mostra que, quando os dados forem heterogêneos, quanto mais *clusters*, melhor o que retrata uma quantidade de seis *clusters*.

Verificou-se também a relação de cada uma das variáveis das categorias iniciais, intermediárias e finais com a origem, a natureza e o porte dos bancos pesquisados, sendo possível observar que os bancos nacionais, de natureza privada, de médio e grande porte, tendem a focar na competitividade, governança corporativa, excelência operacional, rentabilidade/lucratividade, alta performance, avaliação de desempenho e política corporativa.

Já os bancos de origem nacional, de natureza privada e de médio porte, dão ênfase ao conflito de interesses, produtividade, ideologia do fundador, valores da organização, cultura de desempenho forte, operacionalização da cultura organizacional, prudência, ações ilegais, eficiência, melhoria contínua, confiança, liderança, resultado sustentável, responsabilidade socioambiental, transparência, otimização, estrutura de governança, gerenciamento de riscos, controles internos, lavagem de dinheiro, fraude e corrupção. E, por fim, os bancos nacionais, de natureza privada, de pequeno, médio e grande porte, ressaltam a ética.

Em seguida, averiguou-se, em síntese, certos padrões de semelhança entre os bancos e as categorias iniciais, intermediárias e finais, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1: Quantidade de Clusters referentes aos Bancos,

Bancos	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4	Cluster5
Itaú Unibanco	X				
Banco do Brasil		X			
Caixa		X			
Bradesco	X	X	X		
Santander		X			
Safra		X	X	X	
BTG Pactual		X	X		X
Votorantim	X	X	X		
Citibank		X	X		X
Banrisul		X	X		X
Sicredi		X	X	X	
Banco do Nordeste	X				
BNP Paribas		X	X		X
CreditSuisse		X	X		X
J.P.Morgan		X	X		X
Bancoob	X				
Pan		X	X	X	
ABC Brasil		X	X		X
Banestes	X				
Rabobank Internacional		X	X		X
CCB Brasil	X				
Daycoval	X				
Deutsche Bank	X				
Tokyo-Mitsubishi UFJ		X	X	X	
Volkswagen	X				
Bank of America Merrill Lynch		X	X		X
BMG		X	X		X
Banco da Amazônia		X			
Société Générale Brasil		X	X		X
BRB		X			
Alfa		X	X		X
GMAC		X	X		X
ING Bank		X	X		X
Mercantil do Brasil		X			
RCI Brasil		X	X		X
Crédit Agricole		X	X		X
Cetelem		X			
Morgan Stanley		X	X		X
Clássico		X	X	X	
Haitong		X	X		X
Mercedes-Benz	X				
Original		X	X		X
Goldman Sachs		X	X	X	
Pine		X			
CHN Capital		X	X		X
Sumitomo Mitsui		X	X		X
John Deere		X	X		X
Fibra		X	X	X	
Carrefour Soluções Financeiras		X	X		X
Banpará		X			

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 1, percebe-se que o Itaú Unibanco, Banco do Nordeste, Bancoob, Banestes, CCB Brasil, Daycoval, Deutsche Bank, Volkswagen e o Mercedes-Benz tendem a apresentar o mesmo comportamento,

visto que a maioria foca na governança corporativa, conflito de interesses, ideologia do fundador, cultura de desempenho forte, prudência, liderança, ética, gerenciamento de risco, controles internos, fraude e corrupção, fazendo com que eles estejam agrupados no mesmo *cluster*. Com relação ao Banco do Brasil, Caixa, Santander, Banco da Amazônia, BRB, Mercantil do Brasil, Cetelem, Pine e Banpará, é possível observar que essas instituições estão presentes no mesmo *cluster*, sendo possível inferir que eles apresentam características próximas, como: destaque a competitividade, produtividade, valores da organização, eficiência e rentabilidade/lucratividade.

Entretanto, bancos como Bradesco, Safra, BTG Pactual, Votorantim, Citibank, Banrisul, Sicredi, BNP Paribas, Credit Suisse, J. P. Morgan, Pan, ABC Brasil, Rabobank Internacional, Tokyo Mitsubishi UFJ, Bank of America Merrill Lynch, BMG, Société Générale Brasil, Alfa, GMAC, ING Bank, RCI Brasil, Crédit Agricole, Morgan Stanley, Clássico, Haitong, Original, Goldman Sachs, CNH Capital, Sumitomo Mitsui, John Deere, Fibra e Carrefour Soluções Financeiras não apresentam um comportamento padrão, uma vez que essas institui  es se inserem em diversos *clusters*, não tendo sido possível agrupá-los a uma característica única, isto   , a um mesmo *cluster*.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar os *clusters* formados e as categorias levantadas a partir dos sítios dos bancos e dos relatórios de administra  o, foi possível perceber que uma variável importante a ser considerada na atua  o dos bancos    a obten  o de lucros, conforme evidenciado por Fraga (2009) e Paula (2006), ao afirmarem que os bancos norteiam as suas decisões de investimento, levando em considera  o uma visão de maiores lucros.

De maneira análoga, por meio da análise dos *clusters*, observou-se que os bancos de origem nacional, de natureza privada e de médio porte, ao terem como foco essencialmente a produtividade, vão ao encontro com os achados de Banzas (2005) acerca do desenvolvimento de uma gestão produtiva dentro do sistema financeiro.

   relevante destacar que os resultados evidenciados no presente estudo, relacionados ao combate    corrup  o e a  es ilegais, são convergentes aos de Wolfe e Hermanson (2004), os quais asseveram que, apesar de haver esforços com o objetivo de combater a corrup  o, a ocorrência de fraude    recorrente. Com isso, do mesmo modo que apontado por Nascimento e Reginato (2008), verificou-se que as institui  es bancárias se concentram na variável governança corporativa, o que representa uma medida de precau  o para a ocorrência de fraudes.

Ademais, verificou-se que há um destaque por parte dos bancos no que tange    operacionaliza  o da cultura organizacional e    cultura de desempenho forte a partir do levantamento das categorias, tendo sido essas variáveis ressaltadas por Baucus (1994) e Costa e Wood Junior (2012), ao enunciarem sobre o estabelecimento de uma organiza  o baseada em uma cultura forte e com um papel relevante no que alude ao comportamento dos indivíduos.

Outro ponto de destaque    a existência de semelhanças em rela  o às variáveis investigadas entre os bancos, sendo elas: uso do gerenciamento de risco e dos controles internos. Na análise das categorias, Moura (2007) menciona sobre essas variáveis, relatando a importância dos controles internos e do gerenciamento de riscos como forma de prevenir a  es ilegais dentro das organiza  es. Destarte, em consonância com os resultados encontrados, Gouvêa e Avanço (2006) enfatizam sobre a prudência com rela  o ao uso dos controles internos.

Foi possível perceber também que bancos nacionais, de origem privada e de médio e grande porte, como Itaú Unibanco e Daycoval, concentram esforços na cultura de desempenho forte, considerando a governança corporativa, o conflito de interesses, a ideologia do fundador, a prudência, a liderança e a   tica, os quais também têm destaque para o gerenciamento de risco, controles internos, fraude e corrup  o.

Notou-se ainda, segundo a pesquisa das categorias e a análise dos *clusters*, que os bancos dão ênfase aos valores da organiza  o,    ideologia do fundador,    confiança e    liderança. Os resultados da pesquisa puderam evidenciar os achados de Assaf Neto (2011) e Robbins (2005), visto que eles discorreram sobre o norteamento dos funcionários das entidades com base na confiança nos líderes por meio de seus valores e padrões de conduta.

Importante complementar que a variável   tica se mostrou recorrente nas categorias analisadas. Omar, Johari e Hasnan (2015) indicam essa variável como relevante, mencionando seu uso dentro das entidades por meio de capacita  o dos trabalhadores com vistas a mitigar práticas ilícitas nas demonstra  es financeiras. Da mesma forma, a variável eficiência se relevou assídua entre os bancos, já que 41 bancos apresentaram essa categoria no levantamento realizado. De acordo com Périco, Rebelatto e Santana (2018), as entidades bancárias buscam aprimorar a sua eficiência por meio da utiliza  o dos bens.

Por fim, a partir da análise de *clusters*, constatou-se, com base nos *clusters* da Tabela 1, que os bancos pesquisados enfatizam o conflito de interesses. Consoante a Global Fraud Report (2008), esses conflitos surgem em operações que são quase sempre estruturadas por familiares ou conhecidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Escândalos em instituições financeiras envolvendo práticas contábeis têm se mostrado constantes, propiciando desconfiança, o que acarreta o comprometimento no desempenho da organização (SILVA et al., 2012). Dessa forma, devido ao fato de o setor financeiro estar envolvido na maior parte dos escândalos contábeis, conhecer se a cultura organizacional dos bancos se preocupa com a fraude contábil ou, simplesmente, com o desempenho é um aspecto importante. Nesse sentido, o presente estudo teve como propósito compreender como a cultura organizacional de desempenho e a fraude contábil do setor bancário são evidenciadas na sua cultura organizacional.

Quanto aos resultados, por meio do levantamento das categorias, foi possível compreender que os bancos de origem nacional, de natureza privada e de médio porte, ao mesmo tempo em que focam na variável cultura de desempenho, dão destaque à variável fraude, estando, dessa forma, associadas, corroborando os achados de Amara, Ben Amar e Jarboui (2013) quando eles investigaram sobre a relação da cultura de desempenho com a ocorrência de fraude no momento em que o executivo se sente pressionado para manter a reputação da organização no mercado. Entretanto, os resultados revelam que as instituições bancárias estão mais preocupadas em divulgar que são éticas do que ter um bom desempenho, haja vista que os atuais alvoroços no mercado financeiro denotam a necessidade de um exame crítico da prática contábil sob o enfoque ético. Consoante a isso, Assaf Neto (2011) afirma que os bancos estão moldando suas atitudes, levando em consideração as exigências do mercado com base nos seus valores e modelos de comportamento.

A respeito da análise de *clusters*, foram identificadas as similitudes entre as entidades analisadas, sendo levados em consideração os aspectos organizacionais dos bancos, como porte, natureza pública ou privada, origem nacional ou estrangeira. A partir dessa análise, verificou-se que os bancos nacionais, de origem privada e de médio e grande porte, como Itaú Unibanco e Daycoval dirigem seu foco para a governança corporativa, o conflito de interesses, a ideologia do fundador, a cultura de desempenho forte, a fraude e a corrupção, sendo esses aspectos também realçados pelos bancos de economia mista, como Banco do Nordeste e Banestes. Além disso, constatou-se que os bancos nacionais, privados e de grande porte, como Bradesco, Safra, BTG Pactual e Votorantim não apresentaram comportamento padrão por não ser possível agrupá-los a uma característica única, ou seja, por se inserirem em diversos *clusters*.

Com relação à cultura competitiva, observou-se que a organização tem como foco o posicionamento externo, sendo os indivíduos competitivos, os quais direcionam suas ações para o cumprimento dos objetivos propostos como forma de obter os resultados pretendidos. Dessa maneira, é perceptível que esse tipo de cultura se concentra no desempenho, o que pode desencadear problemas como a fraude, visto que a entidade pode utilizar meios que incentivam práticas questionáveis devido à pressão exercida pela cultura organizacional. Amara, Bem Amar e Jarboui (2013), Cameron e Quinn (1999), Moura (2007) e Silva et al. (2012) reforçam essa questão ao comentarem que o cometimento de fraudes nos demonstrativos financeiros está atrelado à cultura organizacional de desempenho pelo fato de impulsionar o gestor à prática de atitudes consideradas ilícitas diante da sociedade.

Diante do exposto, esta pesquisa oferece contribuições empíricas e teóricas. A contribuição teórica diz respeito ao fato de haver poucos estudos sobre os *red flags* atrelados à cultura organizacional em bancos. A contribuição empírica está relacionada ao fato de que os resultados da pesquisa podem auxiliar na averiguação das variáveis atreladas à cultura organizacional das instituições bancárias por parte de investidores e outros *stakeholders*.

As limitações deste estudo referem-se, inicialmente, ao fato de a amostra ser não probabilística, não podendo os resultados serem generalizados. Destaca-se ainda a utilização de dados secundários, que implica em uma limitada compreensão da complexidade associada ao tema, bem como a falta de acesso ao relatório de administração de alguns bancos.

Ademais, sugere-se a adoção de outros métodos de seleção, coleta de dados, categorização e análise das variáveis atreladas à cultura organizacional no que diz respeito à fraude contábil e ao desempenho. Sugere-se ainda a realização de estudos mais detalhados sobre a relação entre cultura de desempenho e fraude contábil. E, ainda, uma pesquisa de opinião pública com funcionários e ex-funcionários de bancos por meio da aplicação de questionários acerca da pressão da cultura organizacional sobre o desempenho da organização e a sua relação com a postura ética e moral associada à fraude contábil.

REFERÊNCIAS

- ACFE - Association of Certified Fraud Examiners. *Fraud tree*. 2010. Disponível em: <<https://www.acfe.com/fraud-tree.aspx>>. Acesso em: 01 nov. 2019.
- AMARA, I.; BEN AMAR, A.; JARBOUI, A. Detection of fraud in financial statements: french companies as a case study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, n.5, 2013. Disponível em: <<http://www.hrmars.com/admin/pics/1862.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2018.
- ASSAF NETO, Alexandre. *Mercado financeiro*. São Paulo: Atlas, 2011.
- BANZAS, M. S. *Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro*. 2005. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Manoel_Banzas.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2018.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUCUS, M. Smith. Pressure, opportunity and predisposition: a multivariate model of corporate illegality. *Journal of Management*, n. 4, 1994. Disponível em: <doi:10.1177/014920639402000401>. Acesso em: 05 fev. 2019.
- BORGES, S. R. P. *Antecedentes e características do risco de fraude contábil: uma análise multicase no setor bancário brasileiro*. 2017. 187 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/20148/1/AntecedentesCaracter%C3%ADsticasRisco.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2018.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. CIDADE: Addison-Wesley, 1999.
- COSTA, A. P. P. *Casos de fraudes corporativas financeiras: antecedentes, recursos substantivos e simbólicos relacionados*. 2011. 175 f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8542/TESE_ANA%20PAULA%20PAULINO%20DA%20COSTA.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2018.
- COSTA, A. P. P.; WOOD JÚNIOR, T. Fraudes corporativas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, n. 4, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902012000400008&script=sci_arttext>. Acesso em: 29 jun. 2018.
- FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- FRAGA, J. S. Uma abordagem pós-keynesiana de preferência de liquidez: o sistema bancário e a concessão de crédito. *RACE-UNOESC*, Joaçaba, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/360/107>>. Acesso em: 25 jul. 2018.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GLOBAL FRAUD REPORT. *Global fraud report*. 2008. Disponível em: <https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/FraudReport_English-UK_Sept08.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2018.
- GOUVÊA, P. E.; AVANÇO, L. Ética e fraudes contábeis. *UNOPAR Cient., Ciênt. Juríd. Empres.*, Londrina, 2006. Disponível em: <<http://www.pgskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/1314/1260>>. Acesso em: 17 jun. 2018.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo, 2003.
- MACHADO, M. R. R.; GARTNER, I. R. Triângulo de fraudes de Cressey (1953) e teoria da agência: estudo aplicado a instituições bancárias brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 14, n. 32, p. 108-140, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n32p108>. Acesso em: 01 nov. 2019.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOURA, D. *Análise dos fatores de convencimento do juízo brasileiro quanto à ocorrência de fraude contábil: um estudo de caso múltiplo da Gallus, da Encol e do Banco Santos*. 2007. 103 f. Dissertação (Mestrado Internacional MIM). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4038/pronto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

- MURCIA, F. D.; BORBA, J. A. Estrutura para detecção do risco de fraude nas demonstrações contábeis: mapeando o ambiente fraudulento. *BBR- Brazilian Business Review*, n. 3, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/20518>>. Acesso em: 29 jun. 2018.
- _____. Um estudo das fraudes contábeis sob duas óticas: jornais econômicos versus periódicos acadêmicos no período de 2001-2004. *Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ*, n. 2, 2005. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5601/4078>>. Acesso em: 01 nov. 2019.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, n. 3, 2008. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/979/733>>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- OMAR, N.; JOHARI, Z. A.; HASNAN, S. Corporate culture and the occurrence of financial statement fraud: a review of literature. *Normah Omar et al. / Procedia Economics and Finance*, 2015. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01211-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01211-3)>. Acesso em: 01 set. 2018.
- PARENTE, P. H. N.; LUCA, M. M. M.; LIMA, G. A. S. F.; VASCONCELOS, A. C. Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. *Revista de Contabilidade e Organizações*, n. 1, 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/139161/141754>>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- PAULA, L. F. Bancos e crédito: a abordagem pós-keynesiana de preferência pela liquidez. *Revista de Economia*, Curitiba, n. 2, 2006. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/economia/article/view/7729/5502>>. Acesso em: 25 jul. 2018.
- PÉRICO, A. E.; REBELATTO, D. A. N.; SANTANA, N. B. Eficiência bancária: os maiores bancos são os mais eficientes? Uma análise envoltória de dados. *Gest. Prod.*, São Carlos, n. 2, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2008000200016&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 17 jan. 2019.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SÁ, A. L. *Perícia contábil*. São Paulo: Atlas, 2008.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, A. H. C. SANCOVSKI, M.; CARDOSO, J. S. S.; CONDÉ, R. A. D. Teoria dos escândalos corporativos: uma análise comparativa de casos brasileiros e norte-americanos. *Revista de Contabilidade*, Rio de Janeiro, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5406/4116>>. Acesso em: 26 jul. 2018.
- SILVA, P. R. Cultura organizacional e seus elementos: proposições a partir das melhores empresas para se trabalhar de 2011. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, n. 2, 2013. Disponível em: <<file:///D:/Documentos/Meus%20documentos/Downloads/137-513-1-PB.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2018.
- UHRY, R.; BULGACOV, S. Gestão do conhecimento e formação capacidades em bancos. *Revista de Administração de Empresas - RAE Eletrônica*, São Paulo, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a16>>. Acesso em: 25 jul. 2018.
- VALOR ECONÔMICO. *Os 100 maiores bancos*. 2017. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/valor1000/2017/ranking100maioresbancos>>. Acesso em: 08 set. 2018.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: 2009.
- WELLS, J. T. *Principles of fraud examination*. New Jersey: Wiley, 2008.
- WOLFE, D. T.; HERMANSON, D. R. The fraud diamond: considering the four elements of fraud. *The CPA Journal*, 2004. Disponível em: <<http://web.uta.edu/faculty/subraman/EMBA-FTW2009/Articles/Fraud%20Diamond%20Four%20Elements.CPAJ2004.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2018.