

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

RENATO DE ALMEIDA DOS SANTOS

**MODELO PREDITIVO DE FRAUDE OCUPACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS**

DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SÃO PAULO
2016**

RENATO DE ALMEIDA DOS SANTOS

**MODELO PREDITIVO DE FRAUDE OCUPACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS**

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de DOUTOR em Administração, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim.

SÃO PAULO

2016

RENATO DE ALMEIDA DOS SANTOS

**MODELO PREDITIVO DE FRAUDE OCUPACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS**

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de DOUTOR em Administração

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim – PUC/ SP
Orientadora

Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara – PUC/ SP

Prof. Dr. Flávio Morgado – PUC/ SP

Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani – UNICAMP/ SP

Prof. Dr. Francisco Anuatti Neto – USP/ São Carlos

SÃO PAULO

2016

*“Parabéns, papai! Agora é zero a zero,
começa tudo de novo!!!”*

Foi a resposta que meu filho Davi, com a ingenuidade de seis anos, me deu assim que compartilhei com ele a conclusão do mestrado...e, na certeza que ele irá “zerar” o placar novamente, dedico mais esta conquista!

Agradeço à minha esposa linda, Paty, por seu amor e cumplicidade, pois sem ela esta jornada seria mais insólita.

Agradeço à Professora Maria Cristina Sanches Amorim, que com suas orientações serenas e precisas, tornou possível a conclusão deste trabalho.

Agradeço à minha família, por não terem me resignado em meio a tantas ausências.

Agradeço à Lena, minha amiga de todas as horas, por sua valiosa contribuição nessa obra.

Agradeço aos meus sócios e amigos da S2 Consultoria: Mario, Alessandra e Nilson pelo apoio e paciência nesta trajetória.

E, ao meu Deus, a quem devo tudo na minha vida.

RESUMO

SANTOS, Renato de Almeida: Modelo Preditivo de Fraude Ocupacional nas Organizações Privadas

A fraude é um fenômeno complexo e muitas vezes, de natureza sistêmica, por isso mesmo, difícil de combater. Os estudos e pesquisas estão no campo dos estudos organizacionais, base para a identificação das causas das condutas dos fraudadores. O objetivo da tese é a elaboração de um modelo preditivo de fraudes nas organizações privadas. A metodologia — estudo de casos múltiplos — estruturou a análise qualitativa dos dados secundários cedidos pela empresa S2 Consultoria. As quinze entrevistas, selecionadas intencionalmente, foram realizadas durante processos de apuração de fraude em dez empresas situadas no Brasil e todos os entrevistados confessaram ter praticado fraude nas organizações nas quais trabalhavam. A pesquisa mostrou a influência das contingências dos fraudadores e diferenças individuais quanto aos elementos motivadores. Se indivíduos cometem fraudes por influência dessas contingências, por mais variadas que estas sejam, então há um prenúncio alentador: é possível não só prevenir, no sentido de aumentar a eficácia dos procedimentos para lidar com a fraude, mas também há a possibilidade de relativa predição quanto à formação do agente. O modelo denominado pentágono da fraude é uma proposta cujo objetivo é apresentar estratégias preventivas.

Palavras chaves: fraude, corrupção, *compliance*, ética nas organizações.

ABSTRACT

SANTOS, Renato de Almeida dos: Predictive Model of Occupational Fraud in Private Enterprises

Fraud is a complex phenomenon and often systemic in its nature, being, therefore, difficult to strive against it. The studies and researches are in the field of enterprise studies, the base to identify the causes of defrauders' behaviour. The aim of the thesis is the elaboration of a predictive model of frauds in private enterprises. The methodology—multiple case studies—structured the qualitative analysis of secondary data provided by S2 Consultoria, a Brazilian company. The fifteen interviews, purposefully selected, were carried out during the processes of verification of fraud in ten enterprises in Brazil, and all interviewees confessed practicing fraud in the enterprises where they worked. The research showed the influence of the contingencies surrounding the defrauders and individual differences related to the elements that motivated them to act as such. If individuals commit fraud by the influence of these contingencies, as varied as they can be, then there is an encouraging prognostic: It is possible not only to prevent it, in the sense of increasing the efficacy of the proceedings to deal with fraud, but there is also the possibility of a relative prediction concerning the formation of the agent. The model—named “pentagon of fraud”—is a proposal whose aim is to present preventive strategies.

Key words: fraud, corruption, compliance, ethics in organizations.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	12
LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE TABELAS	13
INTRODUÇÃO	17
1.Fraudes Ocupacionais	21
1.1. Questões Conceituais	21
1.2. Tipologia da Fraude	24
1.3. Mensuração e Prevenção a Fraude	28
1.4. Abordagens Teóricas	33
2.Modelos de Análise da Fraude.....	40
2.1. Triângulo da Fraude	41
2.1.1. Racionalização	42
2.1.2. Pressão Situacional.....	47
2.1.3. Oportunidade.....	50
2.2. Escala da Fraude	52
2.3. Diamante da Fraude.....	54
2.4. Disposição ao Risco	55
3.METODOLOGIA DA PESQUISA	58
3.1. Determinação de <i>framework</i> inicial	59
3.2. Confronto à teoria.....	60
3.3. Validação do <i>framework</i> provisório	70
3.4. Análise da Disposição ao Risco	71
3.5. Desenvolvimento do <i>framework</i> final.....	73
4.1. Caso 1 – Desvio de Patrimônio	74
4.1.1. Da Organização.....	74
4.1.2. Da fraude.....	74
4.1.3. Do fraudador.....	75
4.1.4. Das causas.....	75
4.2. Caso 2 – Conflito de Interesses	80

4.2.1.	Da Organização.....	80
4.2.2.	Da fraude.....	80
4.2.3.	Do fraudador.....	80
4.2.4.	Das causas.....	81
4.3.	Caso 3 – Suborno	85
4.3.1.	Da Organização.....	85
4.3.2.	Da fraude.....	85
4.3.3.	Do fraudador.....	85
4.3.4.	Das causas.....	85
4.4.	Caso 4 – Atalhos Processuais	93
4.4.1.	Da Organização.....	93
4.4.2.	Da fraude.....	93
4.4.3.	Do fraudador.....	93
4.4.4.	Das causas.....	93
4.5.	Caso 5 – Desvio Financeiro	97
4.5.1.	Da Organização.....	97
4.5.2.	Da fraude.....	97
4.5.3.	Do fraudador.....	97
4.5.4.	Das causas.....	97
4.6.	Caso 6 – Conflito de Interesses	106
4.6.1.	Da Organização.....	106
4.6.2.	Da fraude.....	106
4.6.3.	Do fraudador.....	106
4.6.4.	Das causas.....	106
4.7.	Caso 7 – Pagamento de Suborno	110
4.7.1.	Da Organização	110
4.7.2.	Da fraude.....	110
4.7.3.	Do fraudador	110
4.7.4.	Das causas.....	110
4.8.	Caso 8 – Fraude com Cliente.....	116
4.8.1.	Da Organização	116
4.8.2.	Da fraude.....	116
4.8.3.	Do fraudador	116
4.8.4.	Das causas.....	116

4.9. Caso 9 – Fraude em Benefício.....	120
4.9.1. Da Organização	120
4.9.2. Da fraude.....	120
4.9.3. Do fraudador	120
4.9.4. Das causas.....	120
4.10. Caso 10 – Desvio de Mercadoria	124
4.10.1. Da Organização	124
4.10.2. Da fraude.....	124
4.10.3. Do fraudador	124
4.10.4. Das causas.....	124
4.11. Caso 11 – Desvio de Mercadoria	130
4.11.1. Da Organização	130
4.11.2. Da fraude.....	130
4.11.3. Do fraudador	130
4.11.4. Das causas.....	130
4.12. Caso 12 – Manipulação de Resultados.....	134
4.12.1. Da Organização	134
4.12.2. Da fraude.....	134
4.12.3. Do fraudador	134
4.12.4. Das causas.....	134
4.13. Caso 13 – Vazamento de Informações	138
4.13.1. Da Organização	138
4.13.2. Da fraude.....	138
4.13.3. Do fraudador	138
4.13.4. Das causas.....	138
4.14. Caso 14 – Fraude Sistemica	142
4.14.1. Da Organização	142
4.14.2. Da fraude.....	142
4.14.3. Do fraudador	142
4.14.4. Das causas.....	142
4.15. Caso 15 – Atalhos Processuais.....	148
4.15.1. Da Organização	148
4.15.2. Da fraude.....	148
4.15.3. Do fraudador	148

4.15.4. Das causas.....	148
4.16. Análise dos Componentes.....	152
4.16.1. Capacidade	159
4.16.2. Oportunidade.....	161
4.16.3. Racionalização	165
4.16.4. Pressão/ Necessidade.....	173
4.16.5. Disposição ao Risco	177
4.16.6. Análise de Coocorrência entre Disposição ao Risco e demais componentes.....	183
CONSIDERAÇÕES FINAIS	187
BIBLIOGRAFIA	191
Anexo 1 – Apresentação Institucional da S2 Consultoria.....	203
Anexo 2 – Autorização de uso de banco de dados	204
Anexo 3 - Termo De Consentimento Livre E Esclarecido	205

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos Elementos de Constituição da Árvore de Associação.....	53
Quadro 2 – Descrição dos Códigos Analisados.....	133
Quadro 3 – Lista das Causas Categorizadas.....	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1a – Árvore da Fraude.....	12
Figura 1b – Árvore da Fraude com Plotagem dos Casos Analisados.....	47
Figura 2 – Triângulo da fraude.....	25
Figura 3 – Escala da fraude.....	36
Figura 4 – Diamante da fraude.....	39
Figura 5 – Pentágono da fraude.....	43
Figura 6 – Árvore de Associação – Caso 1.....	61
Figura 7 – Árvore de Associação – Caso 2.....	67
Figura 8 – Árvore de Associação – Caso 3 (Parte 1).....	71
Figura 9 – Árvore de Associação – Caso 3 (Parte 2).....	72
Figura 10 – Árvore de Associação – Caso 4.....	76
Figura 11 – Árvore de Associação – Caso 5 (Parte 1).....	83
Figura 12 – Árvore de Associação – Caso 5 (Parte 2).....	84
Figura 13 – Árvore de Associação – Caso 5 (Parte 3).....	85
Figura 14 – Árvore de Associação – Caso 6.....	89
Figura 15 – Árvore de Associação – Caso 7 (Parte 1).....	94
Figura 16 – Árvore de Associação – Caso 7 (Parte 2).....	95
Figura 17 – Árvore de Associação – Caso 8.....	99
Figura 18 – Árvore de Associação – Caso 9.....	103
Figura 19 – Árvore de Associação – Caso 10.....	109
Figura 20 – Árvore de Associação – Caso 11.....	111
Figura 21 – Árvore de Associação – Caso 12.....	117
Figura 22 – Árvore de Associação – Caso 13.....	121
Figura 23 – Árvore de Associação – Caso 14 (Parte 1).....	126

Figura 24 – Árvore de Associação – Caso 14 (Parte 2).....	127
Figura 25 – Árvore de Associação – Caso 15.....	131
Figura 26 – Árvore de Associação dos Componentes do “Pentágono da Fraude”.....	138
Figura 27 – Árvore de Associação do Componente “Capacidade”.....	140
Figura 28 – Árvore de Associação do Componente “Oportunidade”.....	144
Figura 29 – Árvore de Associação do Componente “Racionalização”.....	152
Figura 30 – Árvore de Associação do Componente “Pressão/ Necessidade”.....	156
Figura 31 – Árvore de Associação do Componente “Disposição ao Risco”.....	162

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Os Glossários do Risco.....	40
Tabela 2 – Compilação de Demografia das Organizações.....	44
Tabela 3 – Compilação da Caracterização das Fraudes.....	46
Tabela 4 – Compilação da Caracterização dos Fraudadores.....	48
Tabela 5 – Análise de Entrevistas.....	49
Tabela 6 – Identificação Documental dos Casos.....	52
Tabela 7 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 1.....	58
Tabela 8 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 2.....	63
Tabela 9 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 3.....	69
Tabela 10 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 4.....	74
Tabela 11 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 5.....	78
Tabela 12 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 6.....	87
Tabela 13 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 7.....	91
Tabela 14 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 8.....	98
Tabela 15 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 9.....	101
Tabela 16 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 10.....	105
Tabela 17 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 11.....	111
Tabela 18 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 12.....	114

Tabela 19 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 13.....	119
Tabela 20 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 14.....	123
Tabela 21 – Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 15.....	129
Tabela 22 – Densidade dos Componentes.....	135
Tabela 23 – Densidade dos Códigos.....	137
Tabela 24 – Densidade das Citações de Capacidade por Nível de Decisão.....	139
Tabela 25 – Densidade das Citações de Oportunidade por Grau de Regulação das Organizações.....	142
Tabela 26 – Densidade das Citações de Oportunidade por Tamanho (Receita Operacional Bruta) das Organizações.....	142
Tabela 27 – Densidade das Citações de Oportunidade por Complexidade da Estrutura (Quantidade de Funcionários Próprios) das Organizações.....	143
Tabela 28 – Densidade das Citações de Oportunidade por Organizações considerando a Estrutura de <i>Compliance</i>	143
Tabela 29 – Densidade das Citações de Racionalização por Faixa Salarial.....	145
Tabela 30 – Densidade das Citações de <i>Workaholic</i> por Nível de Decisão.....	146
Tabela 31 – Densidade das Citações de Excesso de Lealdade por Nível de Decisão.....	147
Tabela 32 – Densidade das Citações de Imaturidade por Faixa Etária.....	147
Tabela 33 – Densidade das Citações de Sentimento de Dono por Nível de Decisão.....	148
Tabela 34 – Densidade das Citações de Omissão frente à Fraude por Estrutura de <i>Compliance</i>	148
Tabela 35 – Densidade das Citações de Falta de Credibilidade no Compliance por Estrutura de <i>Compliance</i>	149
Tabela 36 – Densidade das Citações de Dádiva por Impacto Financeiro da Fraude.....	149
Tabela 37 – Densidade das Citações de Crime sem Vítima por Tipo de Fraude.....	150
Tabela 38 – Densidade das Citações de Minimização do Ato por Impacto Financeiro da Fraude.....	150

Tabela 39 – Densidade das Citações de Minimização do Ato por Tempo de Detecção da Fraude.....	151
Tabela 40 – Densidade das Citações de Perdulário por Faixa Salarial.....	153
Tabela 41 – Densidade das Citações de Dívidas Pessoais por Faixa Salarial.....	154
Tabela 42 – Densidade das Citações de Assédio de Colegas de Trabalho por Nível de Decisão.....	154
Tabela 43 – Densidade das Citações de Pressão por Resultado por Nível de Decisão.....	155
Tabela 44 – Densidade das Citações de Uso de Poder por Nível de Decisão.....	155
Tabela 45 – Densidade das Citações de Medo das Consequências por Nível de Decisão.....	157
Tabela 46 – Densidade das Citações de Medo das Consequências por Estrutura de <i>Compliance</i>	157
Tabela 47 – Análise do Ganho da Fraude por Indivíduo comparado com sua Potencial Remuneração Anual.....	169
Tabela 48 – Densidade das Citações de Baixa Probabilidade de Identificação por Estrutura de <i>Compliance</i>	171
Tabela 49 – Densidade das Citações de Segurança pela Impunidade por Tempo de Empresa.....	172
Tabela 50 – Densidade das Citações por Formas de Disposição ao Risco.....	172
Tabela 51 – Frequência de Coocorrência entre os Componentes Disposição ao Risco e Capacidade.....	176
Tabela 52 – Frequência de Coocorrência entre os Componentes Disposição ao Risco e Oportunidade.....	176
Tabela 53 – Frequência de Coocorrência entre os Componentes Disposição ao Risco e Racionalização.....	177
Tabela 54 – Frequência de Coocorrência entre os Componentes Disposição ao Risco e Pressão.....	178

são vários fatores que levam uma pessoa a cometer fraude...tem aquelas pessoas que querem levar vantagem, tem aquelas pessoas que está passando por alguma necessidade, tem aquelas pessoas que tem problemas psicológicos...são vários fatores...(indivíduo 8, citação 12:7)

INTRODUÇÃO

O objeto de estudo da pesquisa é a fraude ocupacional nas organizações privadas na perspectiva sociológica. Partimos da literatura voltada às influências e articulações do contexto para identificar fatores que propiciem o surgimento da fraude ocupacional nas organizações. Nesta perspectiva a organização tem o controle potencial de parte dos elementos que propiciam a fraude e, portanto, pode contribuir para a mitigação. A partir desta tese – o poder relativo da organização sobre a ocorrência do fenômeno – o objetivo do trabalho é propor um modelo preditivo da ocorrência de fraude ocupacional.

A fraude é um fenômeno abordado por vários campos disciplinares. De acordo com a literatura examinada, os mais recorrentes são direito, psicologia, sociologia, antropologia e administração das organizações. Speck (2000) considera estas abordagens imprescindíveis à elaboração de propostas de mitigação das fraudes nas organizações e Nilsen (2003), que o subsistema da fraude (que vive no sistema organizacional) é complexo e difícil de ser desarticulado, reforçando a necessidade da interdisciplinaridade no estudo do fenômeno.

Reconhecemos a vastidão do campo analítico relativo ao tema e, no empenho em contribuir para o entendimento e mitigação da fraude, utilizamos as contribuições da sociologia (que se mostraram úteis para tanto). Exploramos os estudos e pesquisas realizados sobre fraudes para situá-los no campo dos estudos organizacionais e identificamos os componentes necessários à explicação das condutas dos fraudadores para propor um modelo preditivo de mitigação das fraudes organizacionais.

Mitigar riscos relacionados às condutas antiéticas dos profissionais (gerir os riscos de ocorrência) é uma necessidade em si e adicionalmente, tem impactos positivos na imagem organizacional, no ambiente de trabalho, na motivação dos profissionais e na perenidade das organizações (SANTOS, HOYOS e AMORIM, 2013).

A fraude atinge o desenvolvimento econômico ao provocar ineficiência e incentivos errados para os investimentos, desestimulando a população na busca pelo bem comum e gerando altos custos sociais e políticos (SPECK, 2000). Entretanto, a mensuração de problemas dessa natureza é complexa e controversa

(BREI, 1996). Os dados disponíveis, ainda assim, permitem compreender melhor o fenômeno.

As primeiras pesquisas sobre fraude partiram de diferentes visões sem, no entanto, uniformizar a definição. Determinado ato era considerado corrupto em um contexto e em outro não, a compreensão do fenômeno sofria variações significativas, tantas quantas fossem as dimensões sociais, legais, históricas e culturais dos envolvidos (BEZERRA, 1995). Heidenheimer (1970) propôs um tipo de investigação em que se conceituasse a corrupção segundo as percepções dos atores e a partir desta definição particularizada, apresentou a seguinte classificação: “corrupção preta” — quando a lei e a norma social coincidem, ou seja, há sinergia entre as percepções da sociedade com a norma jurídica vigente; (2) “corrupção branca” — ocorre quando a lei tipifica determinado ato como crime, mas há uma tolerância ou mesmo discordância dessa tipificação pela sociedade; e, (3) “corrupção cinza” — quando não há consenso de que determinado ato é ou não considerado execrável.

Conforme Speck (2000), a tese de Heidenheimer foi reforçada por Peters e Welch (1978). Robertson et al. (2002) procuraram definir corrupção como uma situação na qual um indivíduo pode decidir entre uma opção ou outra que será qualificada de certa ou errada considerando-se o contexto. A chamada “primeira geração” de pesquisas não superou o problema de apresentar um fenômeno cuja percepção depende do contexto.

A segunda linha de investigação da corrupção é chamada de identificadores dos riscos de investimentos. Em meados da década de 80 as empresas buscavam indícios do grau de corrupção como um dos indicadores para auxiliar as decisões de investimento em determinado país ou setor, passando ao largo da problemática definição.

A mensuração direta também é um problema pois os atos de corrupção são secretos e os atores identificados como corruptos dificilmente confessam os detalhes de suas transações ilícitas, restando apenas indicadores indiretos e geralmente frágeis (ABRAMO, 2005).

O indicador indireto mais conhecido - Índice de Percepções de Corrupção da *Transparency International* (2010) – é compilado a partir de outros indicadores que por sua vez, utilizam pesquisas de opiniões de pessoas ligadas a corporações transnacionais sobre o nível de corrupção que elas imaginam vigorar em um país;

dada a “metodologia” é igualmente questionado e criticado pela falta de consistência, pois não há garantia que as opiniões colhidas para confeccionar o índice sejam independentes umas das outras e o número ou *ranking* apresentado é grosseiro. Por exemplo, o índice de cada país em 2004 tinha intervalo de confiança médio dos 146 países relacionados de 0,92, quer dizer, mais de 9% da escala de 0 a 10.

Outra crítica a essas pesquisas é não abordarem de forma direta e prática a ética das instituições dos países. Speck (2000) rejeitou a validade de tais índices também pela sua origem, questionando a confiabilidade dos órgãos que elaboraram as pesquisas (empresas de consultoria e de avaliação de riscos de investimentos globais). Em síntese, os índices baseiam-se em percepções de especialistas da área e as unidades de observação são países, e não indivíduos; assim, há o risco das informações distanciarem-se sobremaneira da teoria imposta nas normas legais e das normas sociais presentes nas relações interpessoais.

A terceira linha de pesquisa surgiu na década de 1990 com o propósito de superar os resultados das pesquisas de indicadores de corrupção considerados inócuos (ABRAMO, 2004), isto porque a simples constatação que determinado país era melhor ou pior que o outro para se investir não era relevante para as decisões de investimento. Tal pesquisa procurou identificar os problemas que a corrupção pode causar e também pretendeu buscar estratégias para solucionar ou mitigar os atos corruptos e suas consequências (BORINI e GRISI, 2009).

O presente trabalho alinha-se a esta terceira linha de pesquisa, propondo-se a identificar as causas mais relevantes da fraude (considerando que corrupção é uma das formas de fraude) (WELLS, 2002). A partir das contribuições de Demo (2002) sobre métodos de pesquisa, assumimos que fenômenos complexos dinâmicos não lineares se de um lado, não se deixam compreender por modelos, de outro, apresentam aspectos estruturados que permitem o reconhecimento de alguns padrões. É nesta perspectiva que estudamos a fraude, fenômeno complexo e dinâmico mas que apresenta alguma regularidade que justifica investir em modelos de mitigação.

A metodologia de estudo de casos múltiplos estruturou a análise qualitativa dos dados secundários cedidos pela empresa S2 Consultoria. As entrevistas, selecionadas intencionalmente foram realizadas durante processos de apuração de

fraude em dez empresas situadas no Brasil e todos os entrevistados confessaram ter praticado fraude nas organizações nas quais trabalhavam.

Orientado pelas contribuições de Yin (2015), a experiência do pesquisador também colaborou para a escolha do tema e metodologia da pesquisa. Em breve relato, o autor descreve sua experiência.

Durante oito anos ocupei a posição de oficial do Exército Brasileiro, quatro deles chefei a área denominada 1º setor de um batalhão (aproximadamente 500 profissionais), na qual, já formado em direito, fui responsável por investigações de crimes envolvendo militares. Posteriormente, por mais de onze anos no setor privado, liderei a área de *compliance* em uma consultoria internacional de gestão de riscos, conduzindo projetos de prevenção, detecção e combate a fraudes ocupacionais em mais de 150 empresas nacionais e estrangeiras, voltado para a dimensão comportamental da fraude, período em que conclui o MBA em Gestão de Pessoas e Mestrado em Administração sobre o comportamento do fraudador no contexto organizacional. Nesse período desenvolvi diversas pesquisas, sendo premiado pelo Instituto Ethos e Controladoria Geral da União.

A experiência em mais de 4.000 entrevistas com fraudadores no decorrer dos mais de quinze anos de vivência profissional e acadêmica indicou que modelos preditivos propostos pela literatura podem ser aperfeiçoados para melhor prevenir as fraudes. A disposição ao risco é um componente sempre presente na decisão do funcionário antes de se tornar fraudador e não compõe os modelos estudados. A pessoa, para decidir se fraudará ou não, avalia os riscos inerentes à ação e, se não houver disposição suficiente ao risco, a fraude não ocorrerá.

A tese, além desta introdução, está organizada em quatro capítulos, considerações finais, referência bibliográfica e três anexos.

Capítulo 1 — Fraudes Ocupacionais: as principais questões conceituais, conexões entre fraude e temas correlatos (crime corporativo, do “colarinho branco” e desvios), tipologia da fraude e implicações teóricas.

Capítulo 2 — Modelos Preditivos da Fraude: os modelos preditivos de ocorrência de fraude, disposição ao risco como novo elemento aos modelos preditivos.

Capítulo 3 — Metodologia: a escolha metodológica da pesquisa e critérios de seleção das entrevistas analisadas, considerando utilização de banco de dados secundário.

Capítulo 4 — Análises e discussão dos dados da pesquisa: análises das entrevistas e categorização considerando a revisão da literatura e o confronto com o modelo preditivo proposto na tese.

Considerações finais: reflexões sobre os limites e possibilidades do modelo proposto; sugestões de pesquisas futuras.

Anexo I - apresentação institucional da S2 Consultoria.

Anexo II - autorização do uso do banco de dados.

Anexo III - termo de consentimento livre e esclarecido.

1.Fraudes Ocupacionais

1.1. Questões Conceituais

Tomando emprestado o conceito do ordenamento jurídico brasileiro elencado no artigo 186, do Novo Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2010), pratica ato ilícito “aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral”. Quando ficamos apenas no âmbito legal, ressalvadas as suas interpretações, a tipificação do que não é aceito pela sociedade torna-se relativamente simples. Entretanto quando entramos na matéria de normas sociais (moralidade) de uma determinada sociedade, exige-se uma profunda análise do que se é ou não aceito. O contexto é imprescindível na delimitação da fraude e por isso mesmo, as definições e as formas são variadas.

Algumas abordagens valorizam medidas educativas e punitivas, direcionando o enfoque para os incentivos positivos e negativos que afetam o indivíduo, outras buscam resultados com reformas no sistema político e econômico, tentando identificar causas estruturais ou institucionais da fraude. Esse tipo de pesquisa espera resultar em uma maior conscientização dos agentes envolvidos que porventura não despertaram para o tema; auxiliar em dar prioridade às áreas e medidas que exijam uma intervenção mais urgente; proporcionar um monitoramento constante da fraude e, conseqüente, inibição da mesma (SPECK, 2000).

Uma definição abrangente de fraude é “qualquer ato ardiso, enganoso, de má-fé, com o intuito de lesar ou ludibriar outrem, ou de não cumprir determinado dever” (HOUAISS, 2007).

É necessário ressaltar que o “ato” precisa ser motivado por “má-fé”, sendo a existência da intenção do dolo condição básica, pois caso contrário estamos falando de erro, imprudência, imperícia, em outras palavras, o ato seria culposo e não doloso. Sendo doloso a vítima pode ser uma pessoa física ou jurídica, individual ou coletiva, pública ou privada. Como forma de delimitar o escopo da presente tese, trataremos de fraude contra a pessoa jurídica privada.

A fraude no âmbito da pessoa jurídica pode ocorrer contra ou a seu favor. Se for a favor da organização ou de sua alta administração, trata-se de fraude corporativa, pois por definição é “uma série de ações e condutas ilícitas realizadas, de maneira consciente e premeditada, pelos membros da alta administração de uma organização, as quais se sucedem em um processo, visando atender interesses próprios e com a intenção de lesar terceiros” (COSTA e WOOD JR, 2012). Os terceiros lesados podem ser consumidores, investidores, acionistas e a sociedade de modo geral, aqueles que arcam com os custos e prejuízos das condutas corporativas criminosas (SUTHERLAND, 1983).

Como um dos requisitos da fraude corporativa é de que o autor seja membro da “alta administração”, remete à terminologia “*white collar crime*”, ou na língua portuguesa “crime do colarinho branco” (SUTHERLAND, 1944). Em uma Conferência com especialistas no ano de 1996, o *National White Collar Crime Center* (NWCCC), elaborou uma definição para o *white collar crime*, apresentada por Coleman (2005, p.11):

Os crimes do colarinho branco são atos ilegais ou antiéticos, que violam a responsabilidade fiduciária do monopólio público, cometidos por um indivíduo ou uma organização, geralmente no decorrer de uma atividade profissional legítima, por pessoas de posição social elevada ou respeitável, para obter ganhos pessoais ou organizacionais.

O crime do colarinho branco não é o escopo da presente tese, uma vez que trataremos de fraudes internas, e não externas, às organizações, tampouco o escopo se atem a fraudes praticadas apenas por membros da alta administração.

A proposta é discutir e analisar casos de fraudes ocupacionais (CLINARD e QUINNEY, 1973) praticadas contra a organização por seus membros

(independentemente do nível hierárquico) e que ocorre para o benefício de indivíduos sem o suporte organizacional (COLEMAN, 1987).

A fraude ocupacional pode ocorrer violando leis e regulamentos — crimes — atos ilícitos ou ilegais, ou seja, aqueles que se referem a condenações criminais e violações de leis criminais, como também podem se configurar em desvios, considerando práticas moralmente inaceitáveis não prescritas no arcabouço legal (SHAPIRO, 1990; TAPPAN, 1947). A escolha se justifica pelo fato de não haver como a legislação prever todos os atos fraudulentos possíveis nas organizações, tanto pela limitação punitiva ao se considerar a dinâmica multifacetada da fraude quanto pela dinâmica criativa dos fraudadores, os quais sempre aprimoram as formas e maneiras de geração da fraude.

Diante do exposto, utilizamos a definição de Joseph T. Wells, então presidente da *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), uma das principais e maiores organizações de estudos de fraude no mundo:

“Tudo que a engenhosidade humana pode conceber e é utilizado por um indivíduo para ter vantagem sobre outro por meio de sugestões falsas ou omissão da verdade. Isto inclui surpresa, engano, esperteza ou dissimulação e quaisquer outros meios injustos por intermédio dos quais outra pessoa é enganada.” (WELLS, 2002, p. 2.201).

A definição destaca os elementos que compõem a fraude, e não quem pode ser o autor dela. O primeiro elemento é o que o autor chamou de “ingenuidade humana”, uma vez que o fraudador, para que consiga êxito, precisa necessariamente contar com certo grau de confiança, ou ainda, com a falha do controle da vítima da fraude. O que significa que, para que haja essa vulnerabilidade, houve em algum momento a não observância de determinados cuidados nos processos, mesmo que para isso apenas existisse a ausência de um planejamento abrangendo os atos de má-fé.

O segundo elemento é a “obtenção de vantagem”. Por mais que pareça óbvio, sempre será necessário o dolo em um ato de fraude, sem o que o ato pode ser classificado apenas como um “erro”, em geral ocasionado por imprudência, negligência ou imperícia. A “vantagem” pode ter várias formas, desde a busca por poder, dinheiro, posição social, sexo, entre várias outras.

A “supressão da verdade”, o último elemento tratado pelo autor, indica que a dissimulação ou omissão de fatos é fator preponderante na ocorrência de uma fraude. Sem essa “supressão da verdade”, a vítima não existiria, pois concordaria com o ato e se tornaria cúmplice da fraude, e, caso isso ocorresse, transferiria o prejuízo para um terceiro, invertendo assim os papéis vítima-fraudador.

Diante do exposto, apresentamos a seguir a tipologia da fraude, segundo a “Árvore da Fraude” da *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE).

1.2. Tipologia da Fraude

nada justifica o que eu fiz...mas vou te falar...na minha cabeça, infelizmente pensava que não estava roubando...que não estava tirando de ninguém (indivíduo 15, citação 18:6)

Wells (2002) apresenta três categorias de fraudes, a completa classificação das fraudes é apresentada na *The Fraud Tree* (Figura 1), adotadas nesta tese com o fim de delimitar os tipos de ações fraudulentas que ocorrem ou podem ocorrer nas organizações, sobretudo as privadas. A categoria “Apropriação Indevida” teve incidência de 80,3% das fraudes ocorridas em empresas norte-americanas, conforme estudo desenvolvido com 959 casos de fraude investigados entre janeiro de 2006 e fevereiro de 2008 pela *Association of Certified Fraud Examiners*; já a “Corrupção” representou 12,8% dessas perdas; e 6,9% desses foram de “Demonstrações Fraudulentas” (ACFE, 2010). Vamos a cada uma delas:

- **Corrupção:** caso em que se utiliza a influência ou poder para se obter uma vantagem (para o autor e/ou terceiros) contrária ao dever para com a entidade empregadora ou ao direito da contraparte. Nesta categoria integram-se formas de fraude como:
 - suborno: quando há uma negociação direta envolvendo valores (em percentuais, tendo como referência o valor de compra e/ou venda, ou ainda, com um valor fixo), é importante destacar que nessa categoria a relação é econômica “pura”;

- conflito de interesses: forma em que a relação se dá por meio de “tráfico de influências” — comissões, agrados, presentes, entre outros —, ou seja, a base da relação é social, e não econômica; e suas contrapartidas são tácitas, mesmo quando existentes;
 - extorsão econômica: espécie de “ameaça” ou “chantagem” para obter ganhos e, por fim;
 - descontos impróprios: oferecidos fora das normas e políticas da organização em benefício dos envolvidos na fraude.
- **Apropriação Indevida:** envolve desvios e utilização indevida dos ativos e recursos da organização, podendo se valer de:
 - caixa: com furto de dinheiro “em espécie” ou transferências e depósitos bancários. Também pode desviar valores por meio de desembolsos fraudulentos, nos quais se incluem, por exemplo, pagamentos a empresas ou empregados fantasma, compra de bens e serviços para uso pessoal, despesas fictícias ou superavaliadas, falsificação de cheques e fraudes na operação. Ainda há a sonegação de vendas, de contas a receber, de reembolsos e “caixa dois”;
 - inventário: quanto a fraude em inventários, encontram-se tipificadas duas situações: a utilização indevida e o furto, sendo este possível por várias formas, como, por exemplo, por meio de falsas vendas e remessas ou no processo de compras;
 - **Demonstrações Fraudulentas:** a informação incluída nos relatórios não é verdadeira e tem como objetivo induzir o leitor em erro. A árvore da fraude divide os relatórios em:
 - financeiros: podem ser consideradas fraudes por meio de superavaliação ou subavaliação de ativos e receitas, manipulação de resultados, ajustes temporais, receitas fictícias, entre outros, com a finalidade de ludibriar a gestão, os acionistas, os credores, os órgãos reguladores ou mesmo o mercado de ações e, com isso, auferindo valores de bonificação — por exemplo, maior que o devido por resultados dissimulados.

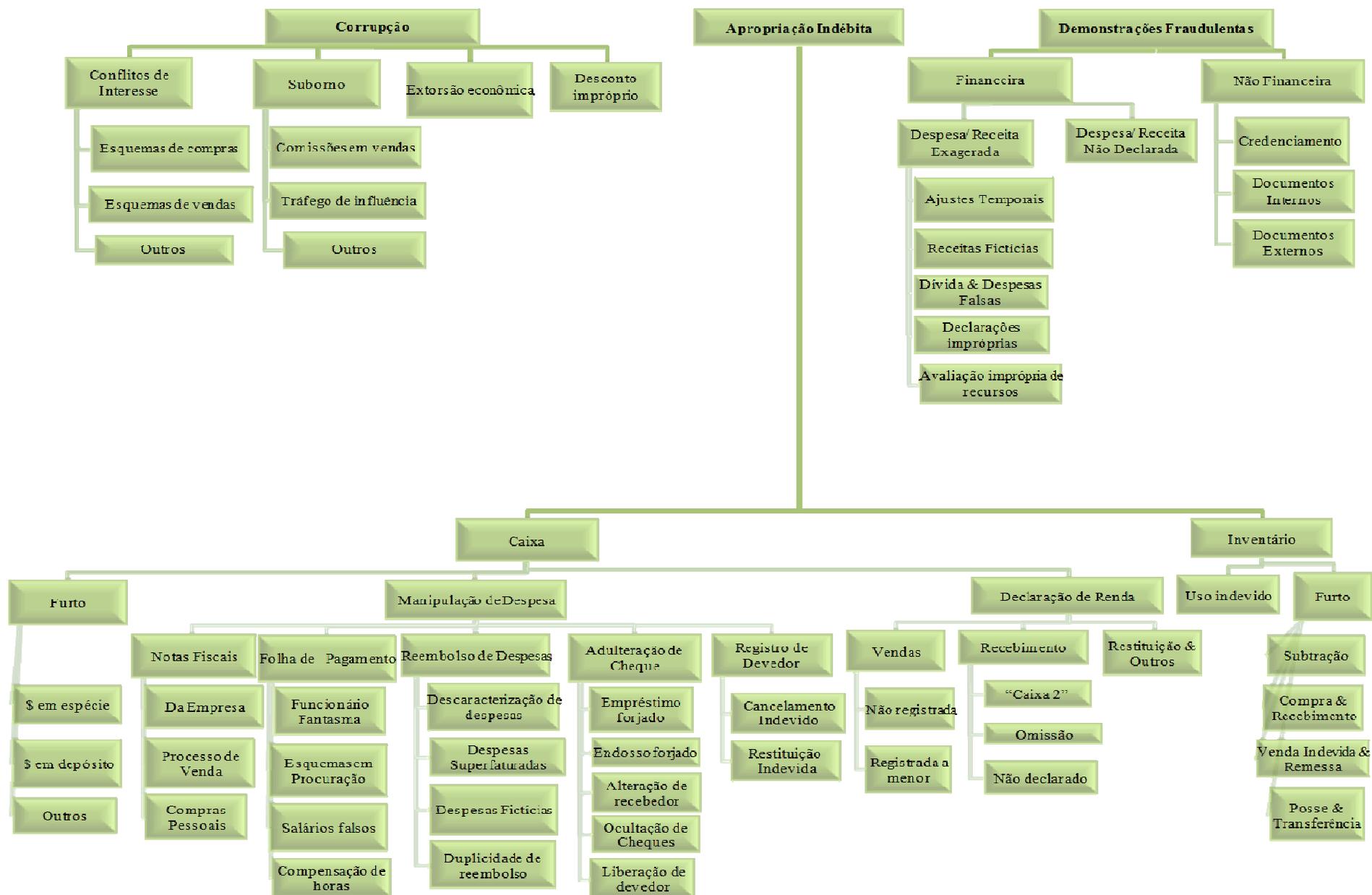
- não financeiros: divulgação de produtos e patentes de invenções a fim de suscitar interesse do mercado pela empresa apesar desta ainda não estar em condições de comercializar.

A PWC, uma das quatro maiores empresas de auditoria globais, desenvolveu a VII Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos em 2014. Em uma das conclusões afirmou que empresas brasileiras parecem estar mais atentas ao combate aos crimes econômicos, sobretudo às fraudes eletrônicas, incluindo assim um quarto tipo de fraude: “cybercrime”. Os dados apontaram que globalmente os casos de crimes econômicos subiram de 34% para 37%, comparando a atual pesquisa com a de 2012. Ainda, apontou para crescimento de fraudes, com 62% dos casos sendo crimes com prejuízos superiores a US\$100mil, em comparação com 47% em 2011 (PWC, 2015).

Nota-se que a fraude é um fenômeno multifacetado, o que exige de seus examinadores método e conhecimento para detecção e prevenção. A “Árvore da Fraude” é uma das formas mais conhecidas da tipologia da fraude, porém não é exaustiva, uma vez que conforme os processos nas organizações evoluem as formas fraudulentas também acompanham a evolução.

A tipologia da fraude será utilizada nesse trabalho como um dos critérios para análise de dados.

Figura 1a – Árvore da Fraude



Fonte: Wells (2002: p. 672), tradução do autor.

1.3. Mensuração e Prevenção a Fraude

Eu acho que tenho que ser punido...ser preso, ficar isolado...até mesmo (silêncio)...porque a empresa que sempre defendi...(silêncio)...como pude fazer isso com meu pai, com minha mãe, com minha filha...o que pode esperar de uma pessoa dessa? (Indivíduo 12, citação 15:12)

Segundo a ONG Transparência Internacional (2013), o Brasil ocupou a 72ª posição no *ranking* do Índice de Percepção de Corrupção (IPC), entre 177 países. A edição de 2013 conferiu ao Brasil a nota 42 em uma escala que vai de zero (mais corrupto) a 100 (menos corrupto). O custo médio anual estimado da corrupção no Brasil foi de pelo menos 1,38% do PIB (a soma de toda a riqueza produzida no país), algo como R\$ 41,5 bilhões que saíram dos cofres públicos, sem chegar ao destino. Os recursos desviados por atos de corrupção, se aplicados na educação, elevariam em 47% a quantidade de alunos matriculados na rede pública do ensino básico, cerca de 51 milhões de jovens e crianças seriam beneficiadas. O total de domicílios com acesso a esgoto poderia aumentar em 103,8%. Na saúde, a quantidade de leitos para internação poderia crescer 89%: 327.012 leitos a mais; 2,9 milhões de famílias poderiam ter suas necessidades de habitação atendidas na construção de casas populares (FIESP, 2010).

A fraude não é exclusiva ao uso de bens públicos, assola todas as organizações, incluindo as privadas, afetando-as nos resultados financeiros. A quarta edição da pesquisa “A fraude no Brasil” (KPMG, 2010) com base em questionário enviado para mais de mil das maiores empresas do país concluiu que 70% dos entrevistados sofreram fraude em sua companhia nos últimos dois anos e que 50% das empresas acreditam que a fraude no Brasil poderá aumentar nos próximos dois anos. A maior parte das perdas (77%) é inferior a R\$ 1 milhão, índice abaixo da versão anterior da pesquisa, realizada em 2004, quando apresentou 83%. O percentual de perdas na faixa entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões, porém, cresceu 2 pontos percentuais, chegando a 14% (KPMG, 2010).

Segundo relatório anual da consultoria Kroll em parceria com a *Economist Intelligence Unit* (VALOR, 2012) baseado em pesquisa com mais de 1,2 mil

executivos seniores de todo o mundo, a quantidade de fraudes promovidas por agentes internos aumentou. De acordo com tal relatório, em 2011, 75% das empresas registraram algum tipo de violação como furto de bens físicos e de informações, suborno, corrupção ou irregularidades financeiras. Esse número é menor que o resultado da pesquisa de 2010, quando chegou a 88%. No entanto, ao ser questionados sobre as fraudes do ano, 60% dos executivos identificaram a fonte da mesma como interna, frente a 55% em 2010. A *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) realizou um estudo baseado na compilação de 1.843 casos de fraudes ocorridos em empresas norte-americanas e investigados entre 2008 e 2009. Análises foram realizadas em diversos segmentos, dentre eles, varejo, bancos e serviços financeiros, governo, educação, transporte etc. em que a média de perda por fraude cometida foi de US\$160.000 (ACFE, 2010).

Se fraudes podem gerar perdas às organizações, estas devem procurar mitigar tal risco (qualquer ameaça que um evento ou ação — interna ou externa — dificulte ou impeça a organização de atingir seus objetivos). A organização está sujeita a diversos riscos associados às fraudes, como de mercado, financeiro, estratégicos, entre outros, e, para os objetivos do presente trabalho, consideraremos apenas o risco operacional que implica tanto em riscos internos resultantes de processos e sistemas vulneráveis como de condutas inadequadas, sendo esses últimos riscos o escopo do presente trabalho.

Uma das tentativas para mitigar o risco operacional pela dimensão humana é a utilização de ferramentas de *compliance*, termo anglo-saxão originário do verbo *to comply*, cujo sentido é agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando. *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e de fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização (MORAIS, 2005). A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) em Convenção sobre o Combate da Corrupção em vigor desde 1999 (o Brasil é um dos 39 países signatários desse acordo) preconiza boas práticas, controles internos, ética e *compliance* como diretrizes que deverão ser observadas pelos signatários.

Em 29 de janeiro de 2014 entrou em vigor no Brasil a Lei 12.846/2013 que dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, com o objetivo de atender os compromissos internacionais, sobretudo os previstos na Convenção da OCDE. Para além da sua natureza punitiva, a referida Lei também

atribui especial relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, que podem ser reconhecidas como fator atenuante em um eventual processo de responsabilização. O conjunto dessas medidas constitui o chamado Programa de Integridade e prevê em seu artigo 7º:

“Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

VIII — a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.” (grifos nossos) (BRASIL, 2013).

A regulamentação da lei se deu pelo Decreto nº 8.420/2015 de 18 de março de 2015 sendo apresentados também diretrizes que podem auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar políticas e instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública, como suborno de agentes públicos nacionais ou estrangeiros, fraude em processos licitatórios ou embarço às atividades de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos.

Em setembro de 2015, a Controladoria-Geral da União (CGU, 2015) lançou o guia “Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas”, com o objetivo de auxiliar a iniciativa privada no combate à corrupção. A publicação explica o Programa de Integridade, presente na Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), e traz normas que podem ajudar empresas a construir ou aperfeiçoar instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à Administração Pública. Contudo, essas diretrizes, embora não fossem estes seus objetivos, não se limitam a prevenir fraudes apenas contra a Administração Pública, mas acabam por abranger outros tipos de fraudes internas organizacionais, apresentando assim cinco pilares para seu desenvolvimento e implementação: -comprometimento e apoio da alta direção; -instância responsável; -análise de perfil e riscos; -estruturação das regras e instrumentos; e -estratégias de monitoramento contínuo. Em seguida, cada um deles será abordado mais detalhadamente:

- **Comprometimento e apoio da alta direção:** o apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento a uma

cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade;

- **Instância responsável pelo Programa de Integridade:** qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa;
- **Análise de perfil e riscos:** a empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua visão geral da área de atuação e principais parceiros de negócio;
- **Estrutura das regras e instrumentos:** com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, as políticas e os procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou relatos de irregularidades (alertas ou *red flags*; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar o plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa;

Segundo pesquisa realizada pela *Association of Certified Fraud Examiners*, 46% das fraudes são detectadas por intermédio de algum canal de denúncia, e 57,7% dessas denúncias são originadas por funcionários, mesmo considerando que menos da metade das organizações possuía uma ferramenta formal de relato de irregularidades ou denúncia; sendo possível, portanto, inferir que a fraude não é aceita de forma passiva por aqueles que não a praticam, e estes tentam inibi-las mesmo sem um canal apropriado para tal. Empresas que possuem esse instrumento observam 60% de redução nos montantes de fraudes detectadas, principalmente devido à identificação prematura das situações (ACFE, 2008). A criação de

canais de comunicação para os funcionários e *stakeholders* mostra-se uma forte ferramenta de *compliance*, sendo relevante tanto para possibilitar a denúncia de atos antiéticos como para o esclarecimento de possíveis dúvidas sobre dilemas éticos, colaborando, desse modo, para o desenvolvimento e fortalecimento do ambiente ético e para uma boa governança corporativa (KAYE, 1996).

Principalmente quando o canal servir para relatar violações, é fundamental que a confidencialidade e confiabilidade seja reforçada e respeitada, pois, sem a primeira, o denunciante não se sentirá à vontade para relatar o que sabe ou mesmo desconfia. Esse receio pode advir do medo de represálias ou mesmo de ter seu nome vinculado ao fato delatado. Já a confiabilidade se expressa quando o denunciante tem a ciência e percebe que os atos denunciados serão investigados, gerando assim a percepção de que a organização efetivamente se preocupa e toma ações para mitigar atos antiéticos. É relevante que a organização possibilite o endereçamento de questões éticas, tanto dúvidas sobre dilemas éticos quanto casos de violação de normas, ao Comitê de Ética para tratá-los de forma prática (MANZI, 2008);

- **Estratégias de monitoramento contínuo:** é necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que o Programa de Integridade faça parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro.

Por esse prisma, discutir “integridade” considerando-a como a intensidade de manifestação de comportamentos dignos e honestos (ONES & VISWESVARAN, 1998), isto é, o quanto o indivíduo compreende o contexto e pauta suas atitudes na perspectiva moral, é compreender a conduta de acordo com a regra (*compliance*) ou com o seu desvio (fraude).

A tensão entre a regra e o desvio remonta ao século XVI quando se buscava um “relatório sobre formas inferiores de vida”, buscando compreender como e porque existiam os submundos, “em uma descrição ingênua de ladrões, prostitutas, batedores de carteira e de suas organizações sociais e carreiras, de suas técnicas e relações com as vítimas” (DOWNES e ROCK, 1988, p. 58).

Estar em “*compliance*”, como visto anteriormente, é estar de acordo com a norma e a regra, isso lhe gera o *status* de “normal”, o que, etimologicamente, significa aquilo que não se inclina nem para a esquerda nem para a direita, portanto é aquilo que é como deve ser; e, no sentido mais usual, o que se encontra na maior parte dos casos de uma espécie ou o que constitui a média em uma característica mensurável, tendo por objetivo medir, classificar e disciplinar os indivíduos de forma a que estes se conformassem à normalidade. “A norma desvaloriza o existente para corrigi-lo. O termo anormal implica referência a um valor, é um termo apreciativo” (MISKOLCI, 2003: 110).

1.4. Abordagens Teóricas

“É uma doença? E um desequilíbrio emocional? Eu não sei! Eu também estou procurando uma resposta para isso! (Indivíduo 5, citação 7:33)”

Fraudes ocupacionais são geradas por má conduta organizacional, como o *white collar crime*, crime corporativo ou ocupacional, comportamento antiético, entre outros (SZWAJKOWSKI, 1992; FRIEDRICHS, 2002). O debate entre as modalidades de má conduta organizacional, no entanto, ainda gera confusões semânticas e conceituais, e isso decorre da complexidade de como as ações são geradas, tratadas e prevenidas (SZWAJKOWSKI, 1985).

A preocupação com a desordem social e a decadência foi apontada no século XIX como um desvio de cunho biológico e recebeu o nome de degeneração, um termo criado por Bénédict-Augustin Morel baseado na teoria de Darwin sobre o desenvolvimento das espécies. O psiquiatra francês denominou várias patologias somáticas e psicopatológicas como degenerativas em 1857. Nesse contexto, puderam se desenvolver discursos científicos preocupados com a diagnose, controle

e até reforma do que se considerava uma “sociedade em perigo”. “‘Degeneração’ substituiu a evolução de muitas causas, entre as quais o vício, a violência, a imigração, o trabalho feminino e o desenvolvimento urbano como a metáfora da época, e esse estado decadente era considerado o resultado” (MISKOLCI, 2003: 116).

O discurso sobre os perigos da vida moderna marcou as nascentes ciências sociais e encontrou expressão clara no que se denominava “anomia”, um suposto comportamento sociopático que poderia resultar em atos dirigidos contra os outros, daí surgem os estudos de Cesare Lombroso (1835-1909), considerado o “Pai da Criminologia” (FERNANDES, FERNANDES, 1995), sobre as características físicas de criminosos, e a criminalidade, para esse criminologista, é inata ao indivíduo, mesmo considerando que este sofre a influência das contingências, a genética é determinante (LOMBROSO, 2007). Sua tese foi desacreditada posteriormente por não considerar a estrutura interna do ser humano, mas sim a bipolaridade médica do normal e do patológico. A tendência geral de classificar como patológicos estados de inconformidade revela uma classificação moral e legal de um saber que se constitui pela negação das diferenças individuais (GIDDENS, 2007).

Algumas linhas psicológicas, como a abordagem biológica, buscam compreender o crime a partir do indivíduo, e não da sociedade, tendo também limitações em sua análise, uma vez que seria limitado supor que indivíduos criminosos possuem características semelhantes (GIDDENS, 2007).

A ciência social proposta por Auguste Comte (1791-1857) já expunha métodos análogos ao da biologia, mas é em Émile Durkheim (1858-1917) que encontramos de forma mais clara a ambição de criar uma ciência social a partir do modelo das ciências naturais. A definição de Durkheim da sociedade moderna pela solidariedade orgânica ressalta o temor da desagregação e da anomia, revelando que a distinção entre o normal e o patológico é uma das bases de sua teoria. As teorias da definição de gêneros e espécies de sociedades levam a essa distinção porque o intuito do sociólogo era o de separar os funcionamentos normais dos anormais para criar uma espécie de patologia das sociedades e propor alguma forma de reforma social (ARON, 1995).

A abordagem sociológica foi a escolhida na presente tese por estudar a fraude como um fenômeno social, seja no estado de crime seja como desvio. A escolha se deve que a pura exclusão dos “anormais”, ou no caso em tela, dos fraudadores, não

resolve a incidência da fraude - é necessário a disseminação da norma e dos dispositivos que permitam seu cumprimento, possibilitando a prevenção. E a predição sem a contextualização social, compreendendo as contingências e a relação indivíduo e organização não é viável.

Em grandes categorias, a literatura sociológica utilizada divide-se em funcionalistas, interacionistas, do conflito e de controle (SCHAEFER, 2006; GIDDENS, 2007).

A primeira distinção que cabe ressaltar é entre crime e desvio, sendo aquele limitado à infração de leis e regulamentos, e desvio, não conformidade com o que uma determinada sociedade define como o esperado de seus membros. Essa distinção é importante para a delimitação entre os campos de estudos, cabendo à criminologia a tratativa dos crimes e suas respectivas sanções, as quais a legislação prevê; e à sociologia cabe a compreensão das condutas que extrapolam ações apenas criminais, assim chamada “sociologia do desvio” (GIDDENS, 2007).

A “sociologia do desvio” desenvolvida no final do século XIX pelo departamento de sociologia da Universidade de Chicago tem por finalidade a ordenação e conceituação de problemas sociais inicialmente abordados pela criminologia, filosofia e teologia. O enfoque inicial dos estudos da sociologia do desvio era geográfico, buscando modelos de relações sociais urbanas, sendo sua principal análise a imigração e a desintegração social, limitando-se a uma abordagem espaço-temporais (DURAND e WEIL, 1990).

As análises do desvio incluíam o modo de vida de alguns grupos sociais, suas relações sociais, a censura de que eram objeto e a punição que por fim lhes era infligida por outros grupos sociais. A maior parte das diferentes correntes teóricas propostas para estudar o fenômeno do desvio é baseada em princípios ligados às definições de normas de vida em sociedade e o que torna o desviante essencialmente percebido e representado como diferente do restante do grupo social (LIMA, 2001).

Existem duas orientações na sociologia do desvio: a funcionalista e a interacionista. Na funcionalista, o desvio existe na experiência objetiva das pessoas que cometem os atos desviantes e das que respondem a esses atos. Nessa perspectiva, o enfoque se dá às causas do comportamento desviante, e elas são descritas em termos de dados sociais e/ou culturais e de características individuais inseridas no contexto. As questões giram em torno de: “Por que o desvio ocorre?”

“Como as organizações podem prevenir a ocorrência?” Para interacionistas a moralidade de uma sociedade é socialmente construída; ela é relativa aos atores, ao contexto social e a um dado momento histórico. A moralidade pode ser definida pelas pessoas cujas reivindicações são baseadas em seus próprios interesses, valores e visão de mundo. Considerando-se que o crime e o desvio são, na verdade, uma definição social, os interacionistas se preocupam com sua construção, com a forma que certos rótulos são colados em algumas pessoas, com as consequências que tal fato pode engendrar neles e nos que os rotularam. As questões que os “interacionistas” se colocam sobre os desviantes são: “Como eles os criaram?”. “Quais são as consequências?” (LIMA, 2001). A seguir, o detalhamento das abordagens.

- **Funcionalistas:** o crime e o desvio ocorrem pela lacuna das normas sociais, ou mesmo pelo conflito entre elas e os interesses individuais e, uma vez que as normas são expostas e difundidas entre os indivíduos, menor a possibilidade de condutas desviantes ou criminosas (GIDDENS, 2007). Ainda para Durkheim (1893), o controle social (e sua ausência deste) são fatores influenciadores de grande importância na ocorrência ou prevenção de crimes e desvios, sendo necessário analisar a estrutura social que pode, às vezes, favorecer o não conformismo e a adoção de comportamentos desviantes. Esses comportamentos não resultam de suas condições biológicas, mas são provenientes “naturalmente” da situação social. Certas formas de comportamento desviante são psicologicamente tão normais quanto o comportamento conformista, colocando em questão as noções de “desvio” e “anormalidade”. Os crimes e desvios são potencializados quando a sociedade fomenta a competição desenfreada na busca por lucro a qualquer custo, desenvolvendo assim uma pressão no indivíduo, caso queira sobreviver em um contexto competitivo (MERTON, 1957). O enfoque sobre o desvio na abordagem funcionalista privilegia a análise de suas causas e têm como objeto de estudo a organização ou a desorganização social para compreender e explicar as causas dos comportamentos desviantes;
- **Interacionistas:** a interação entre indivíduo e sociedade, pois a partir da influência que o grupo possui sobre o indivíduo, o crime ou desvio é gerado.

O fenômeno não se explica por si só, pois sua existência não é isolada, mas sim de uma reação social, importando assim o estudo de todos os atores sociais que a envolvem, no caso do presente trabalho: fraudador, organização, terceiros envolvidos, superiores hierárquicos, pares e subordinados, entre outros (SCHAEFER, 2005; GIDDENS, 2007). A ideia central da perspectiva interacionista é que a sociedade se constrói por meio da “dinâmica dos atos sociais, ou troca entre as pessoas ou interações” (DURAND e WEIL, 1990:168). O desvio e seu controle são encarados de maneira dialética, por meio de um processo de interação dinâmico e variável entre as duas partes. Esse enfoque não privilegia as causas do desvio, mas a construção do fenômeno na sociedade pelas interações sociais. A partir dessa abordagem surgem duas teorias com base nas interações sociais:

- **Teoria da Associação Diferencial:** apoia-se na ideia de que quanto as contingências geradas pela cultura e subcultura ensinam e influenciam comportamentos desviantes. Selosse (1981:18) afirma que nesse aspecto “a passagem ao ato delituoso seria o resultado de um excesso de solicitações de associações favoráveis à violação da lei dentro de um campo de forças antagonistas”. Sendo esse processo de aprendizagem iniciado a partir do momento em que as vantagens em se praticar atos criminosos ou desviantes são mais atraentes que a conduta nos limites das normas. Surgem assim associações em um dos três grupos distintos: -aqueles que aceitam e reforçam a prática criminosa e desviante; -aqueles que não se definem por antecipação, mas sim sob pressão circunstancial; -aqueles que rejeitam e combatem esses atos desviantes e criminosos (SUTHERLAND, 1947).; As fraudes podem ser explicadas pela ausência do entendimento de que determinada ação é uma fraude (BUTTERFIELD, TREVIN, WEAVER, 2000), uma vez que esses desvios morais podem se tornar tão rotineiros que cognitivamente se tornam aceitáveis para determinada sociedade ou grupo (ASHFORTH e ANAND, 2003), gerando percepções de vantagens em se praticar atos criminosos ou desviantes;

- **Teoria da Rotulação:** a maioria das pessoas cometem desvios ao longo de sua vida e não são punidas e, por conseguinte, não são rotuladas como indivíduos desviantes ou mesmo criminosos, esses são denominados desvios primários (ou criminalização primária), ou ainda, transgressão inicial; e a não rotulação gera a normalização desses atos. O desvio não é simplesmente o fato objetivo de não se conformar com as normas (interpretação funcionalista) mas a consequência de um rótulo colado nas costas do desviante pelos que o descobrem e o tratam (DURAND & WEIL, 1990, p. 171).
- Caso ocorra a rotulação do indivíduo como criminoso ou desviante — desvios secundários (ou criminalização secundária), sua identidade fica atrelada à categorização, diminuindo as oportunidades e aumentando o controle sobre ele, o que tende a impulsionar o indivíduo a assumir esse papel na sociedade e a seguir uma carreira criminosa (LEMERT, 2000). O caráter desviante ou não de um ato depende então da maneira que os outros reagem. Segundo as teorias da rotulação, o desvio é o resultado das iniciativas do outro, visto que ele encadeia um processo de intervenções colocado em prática para selecionar, identificar e tipificar os indivíduos. Considerando que a tipificação tende a rotular o desviante, cabem estudos futuros no tocante aos efeitos desse estigma que o conduzirão a adotar o estereótipo que lhe foi reprovado na origem (SELOSSE, 1981) e, ao entender a “vida após a fraude”, compreendendo os caminhos adotados, e a sua nova inserção no mercado de trabalho, pode-se entender os impactos que a fraude trouxe à sociedade de uma maneira mais ampla, e não apenas limitada à organização vítima da fraude;
- **Do Conflito:** abordagem complementar às teorias interacionistas do desvio (CONRAD e SCHNEIDER, 1980). Prevalece a visão de que a criminalização só ocorre pela opressão da minoria e do capitalismo selvagem, aspecto que impulsiona tais ações criminais ou desviantes. As leis são geradas por poderosos com o objetivo de reforçar sua posição, subjugando os menos favorecidos (QUINNEY, 1970). A tendência faz parte da “criminologia radical”, corrente que surgiu nos anos 70 e dentro da qual se observa o aparecimento de uma perspectiva de inspiração marxista, em que o conflito é

encarado como o produto da estrutura de classe de uma sociedade e das relações dos indivíduos com o sistema econômico. No seu conjunto, a perspectiva “conflitual” se interessa pela desigualdade dos indivíduos em uma sociedade no que diz respeito ao poder de construir a realidade social;

- **De Controle:** a oportunidade e o controle são os pontos centrais e para os estudiosos que a seguem o aumento da oportunidade define o aumento do crime ou desvio (HIRSCHI, 1969). Punições severas aos infratores e maior controle são as medidas mais eficazes na prevenção e tratamentos de comportamentos desviantes.

As diversas concepções teóricas apresentadas organizam diretrizes de pesquisa, porém como o tema é complexo, por ser sua dinâmica não linear, não há espaço para a afirmação de que uma única teoria pode contemplar todos os aspectos da fraude. Por outro lado, a integração dessas perspectivas é factível, uma vez que elas não são incompatíveis, mas complementares à dinâmica do indivíduo e da organização.

Para Berger e Luckmann (1996), as decisões e ações do indivíduo são influenciadas pelo contexto social a que está inserido, sendo a má conduta também construída nas interações sociais, no caso em tela, dentro das organizações (MACLEAN, 2008). O contexto organizacional criado e compartilhado pelos membros da organização é a amálgama entre o nível micro e o nível macro para a análise do fenômeno fraude, e sua compreensão pode apontar fatores influenciadores de comportamentos fraudulentos, uma vez que entende a normalização desses comportamentos.

Então, temos no nível meso a cultura organizacional, com seus valores e pressupostos sobre o que é certo e errado, apresentando diretrizes para os seus membros, e estes influenciando também na constituição, mudança e reforço da cultura (SCHEIN, 2009). As contingências impostas pela cultura podem coibir ou reforçar ações fraudulentas (BUTTERFIELD, TREVIN, WEAVER, 2000; ASHFORTH e ANAND, 2003). E a organização pode influenciar sobremaneira na manutenção ou revisão da sua cultura, influenciando na percepção ética dos seus membros (SANTOS, 2011).

O comportamento humano não pode ser considerado isoladamente, mas sim em uma perspectiva interacionista, analisando o micro (indivíduo), o meso (cultura) e o macro (organização) para maior compreensão das causas e antecedentes das fraudes corporativas (VAUGHAN, 2007), e isso decorre da necessidade de situar a organização no contexto social, considerando as forças institucionais as quais sofre e reflete.

Todavia, como o propósito da presente tese não é a análise de fraudes corporativas, mas sim fraudes ocupacionais, a abordagem nos níveis micro e meso tendem a indicar componentes repetitivos suficientes para a predição e prevenção de ações fraudulentas cometidas contra a organização por seus membros. A seguir, apresentamos modelos teóricos.

2. Modelos de Análise da Fraude

Gosto de investigar uma fraude, quando pego uma fraude é como se fosse um gol! É um prazer trabalhar com prevenção à fraude! Me dá um êxtase impedir uma fraude! (Indivíduo 12, citação 33:1)

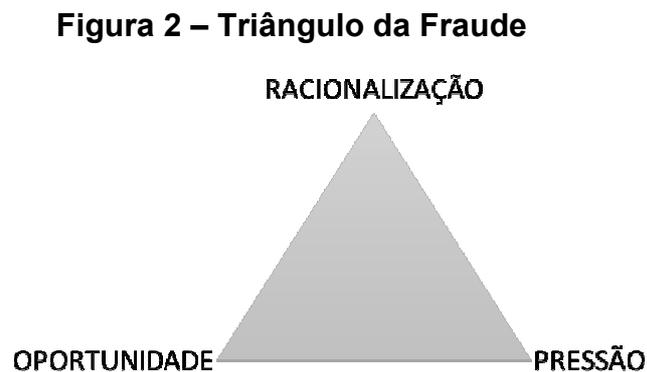
Apesar de ter ciência de que um fenômeno complexo não se desnuda apenas com modelos (MORIN, 2004), é razoável que se cerque de cuidados para saber tratá-lo melhor, desde que o faça com uso adequado, crítico e autocrítico. Isso porque toda dinâmica é passível de decodificação quando suas regularidades são analisadas, mesmo sob limitações. Também, ao adotar modelos, é possível fazer o esforço bem intencionado e aberto à crítica de tentar fazer a “realidade falar” (DEMO, 2002).

Como o objetivo do presente trabalho é desenvolver um modelo preditivo da fraude, dar-se-á enfoque às causas do comportamento fraudulento, buscando a compreensão da sua ontogênese no contexto organizacional. Daí, os modelos a seguir assinalam componentes repetitivos concomitantes em fraudes ocupacionais dentro de organizações, buscando novamente responder às questões: “Por que o desvio ocorre?”; “Como as organizações podem prevenir sua ocorrência?”

2.1. Triângulo da Fraude

Um dos mais conhecidos e respeitados modelos que aborda a ocorrência de uma fraude é o apresentado por Cressey (1953), que posteriormente foi denominado “Triângulo da Fraude”, o qual explica que para subsistir uma fraude são necessários três fatores: racionalização, necessidade ou pressão e percepção da oportunidade.

O Triângulo da Fraude (figura 2) resulta de resultados obtidos pelo autor em sua pesquisa sobre fraudes ocupacionais. Na década de 1950, ele entrevistou 250 indivíduos em um período de cinco meses, sendo estes selecionados a partir de dois critérios: a pessoa deveria ter aceito um cargo ou função de confiança; e a pessoa deveria ter violado essa confiança. Foram identificados três fatores que estavam sempre presentes nos relatos sobre a violação da confiança: racionalização, pressão e oportunidade (KASSEM e HIGSON, 2012).



Fonte: Adaptado de Cressey (1953)

Em pesquisa realizada pela PWC (2015) com 5.128 executivos de mais de 95 países, sendo 132 deles no Brasil, a “oportunidade” foi apontada por 74% dos respondentes como o fator preponderante para a ocorrência da fraude, enquanto a “pressão” e a “racionalização” aparecem ambos com 13%. Entretanto, cumpre destacar que o modelo do Triângulo da Fraude preconiza que para a ocorrência da fraude se faz necessária a existência dos três componentes, pois caso um deles não se manifeste a fraude não ocorrerá. Para melhor compreensão desse modelo, a seguir cada componente é detalhado.

2.1.1. Racionalização

eu não fiz na maldade...(indivíduo 9, citação 6:19)

O primeiro vértice do Triângulo da Fraude trata do discernimento do indivíduo sobre o certo e errado, é a percepção moral que tem quando se depara com dilemas éticos que pautarão suas atitudes. O fraudador precisa racionalizar seus atos; em outras palavras, ele necessita justificar para si e para os outros que determinada ação não é errada ou, caso o seja, amenizar a situação flexibilizando os padrões éticos.

No estudo de Mon (2002), o fator autocontrole dos gestores incluiu itens de atitude e comportamento. Atitudes dos gestores, como autoridade, propensão ao risco, persistência, promiscuidade sexual, honestidade e integridade, visão sobre a justiça e temperamento foram consideradas como medidas atitudinais, enquanto que, as experiências com acidentes, desvios, imprudência, vitimização e outros comportamentos ilegais além de crimes corporativos foram considerados itens comportamentais.

“A moral é social. Só nos tornamos e só somos um agente moral se nos relacionamos com o outro” (PUTNAM, 2013, p.822). Esse pressuposto decorre da lógica de que a maneira de agir, seguindo as normas sociais (*compliance*) ou as ferindo (fraude), está relacionada com elas. Assim, não há qualquer traço de caráter insensível às situações, pois a coerência na atribuição a si mesmo de traços morais ao longo do tempo persiste apenas nas dimensões cognitivas, bem como para a maneira pela qual os indivíduos descreveram a si mesmo, mas não para o comportamento em si (FLANAGAN, 2013).

No âmbito empresarial, os hábitos e escolhas dos indivíduos são direcionados por suas concepções morais pessoais, mas também sofrem transformações sob as circunstâncias impostas pela organização e pelo meio que a determina. A decisão correta muitas vezes é clara, mas a competição e as pressões institucionais levam até mesmo os gestores bem-intencionados a se comportarem de maneira antiética — considerando também o fato de que os interesses econômicos e os princípios éticos podem ser conflitantes. Como se vê, são concepções sobre o comportamento ético que implicam considerar a importância dos fatores

situacionais nos processos decisórios dos indivíduos. Nessa perspectiva, a compreensão dessas pressões situacionais se faz necessária para mitigar riscos de fraude organizacional.

Espinoza (DAMÁSIO, 2003) defende a teoria de que o homem biologicamente tende a agir de modo cooperativo com o intuito de preservação da espécie, uma vez que assim agindo, age para o bem coletivo e, por conseguinte, este proporcionará um ambiente passível de convívio (LYNN, 1990). Como cientista comportamental, Taylor se focou na condição humana, desenhando uma intervenção comportamental com predisposições sociais. A esse respeito, ele interpretou “as instituições e a regulamentação institucional como um meio de se antecipar avanços posteriores em psicologia organizacional, sociologia organizacional, e economia organizacional.” (TSUKAMOTO, 2007, p.13).

A interpretação institucional baliza a ordem social por meio de uma programação coletiva ou “moralidade generalizada”, aspirando entre outros objetivos tornar os comportamentos individuais previsíveis. Daí a importância da compreensão do comportamento do indivíduo no contexto organizacional. “O ambiente em que se encontra o homem determina e constrói as características que serão particulares a cada um.” (KAHHALE, 2006,p. 98). E para entender a influência do ambiente no indivíduo, segundo a análise do comportamento, é necessária a compreensão dos seus três níveis influenciadores: a espécie (filogenética) — a qual, por meio do comportamento imitativo e da modelagem, os membros de uma espécie tendem a desenvolver suscetibilidade a determinados padrões comportamentais segundo o modelo operante; a vida do indivíduo (ontogenética) — refere-se a comportamentos que são selecionados pelo indivíduo por seu grau de importância em sua vida, não apenas por sobrevivência; a cultura (práticas culturais) — são seleções baseadas em contexto social que dependem da participação de mais um indivíduo, possibilitando por meio do comportamento verbal, o conhecimento do mundo (subjetividade) não só por experiência própria, mas também pela experiência dos outros, os quais não precisam sequer estar presentes fisicamente.

“Todas as espécies, exceto o homem, comportam-se sem saber que o fazem e, presumivelmente, isto também era verdadeiro no caso do homem até surgir uma comunidade

verbal que fizesse perguntas acerca do comportamento, gerando assim o comportamento autodescritivo. O conhecimento de si próprio tem origem social e é inicialmente útil para a comunidade que propõe perguntas. Mais tarde, torna-se importante para a própria pessoa” (SKINNER, 2006, p.146).

Ainda no terceiro nível (cultura), Skinner considera as relações entre práticas culturais e as contingências que as cercam apresentando a definição de metacontingência. A metacontingência contextualiza o comportamento do indivíduo no ambiente, considerando que aquele influencia e é influenciado por este; os homens em interação por meio do comportamento verbal constituem a cultura que constrói uma parte importante dos indivíduos, a subjetividade (diminuindo a importância da mentalidade como forma e meio de compreensão do indivíduo).

“Teorias organizacionais que são heurística ou teoricamente baseadas em um modelo de comportamento individual “bom”, tipo altruísmo (ou cooperação passional como Taylor chamava), quase sempre se mostram ineficazes, e no mínimo ineficientes, quando a diversidade e pluralismo são encontrados nas condições de interação.” (TSUKAMOTO, 2007, p. 18).

A relação social com a qual o indivíduo interage possui variadas formas, não se resumindo apenas à forma estritamente profissional, esta denominada “sociabilidade secundária”; sendo considerada “secundária”, pois primariamente “os sujeitos humanos, antes mesmo de poderem desempenhar funções econômicas e político-administrativas, tiveram de ser constituídos como pessoas (...)” (GODBOUT, 1992, p. 35); estas são as relações primárias — parentesco, amizade, aliança.

Tomando a ética do pós-dever professado por Lipovetsky (2005), na qual o homem é um ser individualista e narcisista, na busca insistente por satisfação dos seus desejos mesmo que em detrimento dos deveres impostos pelos agentes de controle como instituições religiosas, governamentais, econômicas e educacionais, não há que se propor uma ética com base em responsabilidade para o outro de

forma inteiramente altruísta, sem esperar algo em troca. Esse conceito encontra guarida na teoria da dádiva (MAUSS, 2003), por ser um sistema geral de obrigações coletivas, imbuído de um elemento de incerteza estrutural na regra tripartida do dar-receber-retribuir, e por escapar da hiperpresença de uma obrigação coletiva que deveria se impor tiranicamente sobre a liberdade individual.

Nesse contexto, não há que se falar em dever, pelo menos não explicitamente, mesmo que esse “dever” embutido na própria relação tripartida do dar-receber-retribuir seja mais consistente que um dever explícito. Não há espaço para uma ética sustentada no “altar dos valores superiores” (LIPOVETSKY, 2005, p. 209) tendo como mote o sacrifício individual em nome da coletividade, mas sim uma “ética indolor”, suportada por um individualismo responsável, em que cada um respeita as regras morais necessárias para a boa convivência e a garantia de seus direitos, e menos sujeitos aos indiciamentos compulsórios, eliminando o dever proferido por entes superiores. Sim, há que se falar em uma ética interesseira no sentido da busca por algo em troca, condição inerente ao trabalho no “novo capitalismo” (SENNETT, 1999, p. 09) o qual “pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais”.

A partir do conceito de “ética inteligente” de Lipovetsky (2005) a abordagem de uma “integridade inteligente” a qual não impõe que os interesses pessoais sejam coibidos completamente, mas que eles sejam mitigados conforme as circunstâncias concretas de uma maneira pragmática e realista. Discutindo e apresentando as vantagens em se manter a integridade, não apenas para a coletividade a qual faz parte, mas também, e principalmente, para seu próprio interesse. A abordagem não é apenas mais realista, mas também mais humana, uma vez que considera e respeita as necessidades do homem.

“Se o indivíduo está na realidade padecendo de um vago estado interior chamado ausência de valores, então só poderemos solucionar o problema alterando esse estado — por exemplo, ‘reativando o poder moral’, ‘estimulando a força moral’, ou ‘fortalecendo a fibra moral ou o compromisso espiritual’. O que deve ser mudado são as contingências, se as consideramos

responsáveis pelo comportamento inadequado ou pelos sentimentos que, como se considera, explicam o comportamento.” (SKINNER, 1983, p. 91)

A ciência possui uma importante capacidade de descrição das contingências, isto porque ela possui tecnologia para descrever fatos e, com isso, potencializa a alteração do comportamento de uma pessoa a partir dessas descrições.

“Ao aprender as leis da ciência, uma pessoa é capaz de comportar-se efetivamente sob as contingências de um mundo extraordinariamente complexo. A ciência a leva além da experiência pessoal e além da amostragem incompleta da natureza, inevitável no espaço de uma única vida. A ciência também a coloca sob controle de condições que não poderiam tomar parte na modelagem e manutenção de seu comportamento.” (SKINNER, 2006, p. 123).

Quando esses fatos a descrever são morais a abordagem científica se torna ainda mais efetiva que a filosófica, pois não se resume a uma abordagem binária entre certo e errado, mas considera a complexidade do ambiente e de suas contingências, buscando a compreensão e a exposição das consequências de determinadas ações, afetando a percepção moral do indivíduo, mitigando o risco de repetição de ações fraudulentas.

O entendimento da dinâmica das relações sociais nas organizações não se resume aos estritamente profissionais, mas também aos interpessoais. Mauss (2003) entende a dádiva como um sistema geral de obrigações coletivas imbuído de um elemento de incerteza estrutural na regra tripartida do dar-receber-retribuir, escapando da hiperpresença de uma obrigação coletiva que deveria se impor tiranicamente sobre a liberdade individual. A dádiva é algo inalienável uma vez que representa o próprio doador; logo, se este não for devolvido, será humilhado e considerado indigno, gerando dependência social (CASAL, 2005).

“Em termos gerais, quando falamos de dádiva, falamos de toda a prestação efetuada sem garantias e sem certezas de

qualquer retorno ou contra dádiva, muito embora esse retorno ou contra dádiva possam concretizar-se e concretizam-se, de facto, habitualmente” (CASAL, 2005, p. 23).

A dádiva se manifesta em diversos lugares, e a escolha e delimitação das formas de intercâmbio social são preeminentes diante dos limites desse estudo. Dar, receber e retribuir é fazer circular presentes, favores, serviços, gentilezas, palavras, discursos, objetos, entre outros. O incentivo para a fraude pode ser algo, e não apenas mercantil, mas se trata da oposição dos valores: dos homens, a verdade, a confiança, a lealdade; e dos objetos, o interesse, o privilégio, o individualismo (CASAL, 2001). Considerando que a dádiva tem como objetivo principal criar, consolidar e reproduzir os laços sociais entre os parceiros da troca de dádivas, privilegiando interesses instrumentais e utilitários como, por exemplo, o interesse da aliança, sendo, portanto, um ato político por excelência.

É importante fazer a diferenciação entre dádiva e mercadoria, pois mesmo que ambas sejam providas de interesses, o objeto na dádiva não pode ser mensurado em termos econômicos; em outras palavras, quando esse objeto tem valor econômico mensurado de modo explícito, a relação é mercadológica.

2.1.2. Pressão Situacional

*falei com meu diretor na época e ele disse: "resolve!".
eu entendo que na correria a coisa é assim mesmo...ele
não fez por maldade! sempre dizemos "resolve"
(indivíduo 7, citação 11:15)*

No segundo vértice, o autor aborda a necessidade ou pressão à qual o indivíduo esteja submetido e considera o contexto em que o potencial fraudador esteja vivendo em um determinado lapso temporal.

A pressão situacional pode influenciar de tal maneira a decisão do indivíduo entre fazer o que julga ser o certo e o que melhor lhe apraz em uma determinada situação que pode gerar na mais comum das pessoas honestas um comportamento criminoso, como por exemplo torná-la um nazista. Independentemente da personalidade ou caráter do indivíduo, são as circunstâncias que permitirão ou

determinarão a solidez de suas atitudes nas situações em questão (ARENDDT, 2008). É relevante reforçar que a conjuntura em que se deu o nazismo é extremada, em um período de guerra, no limiar entre a vida e morte, gerando um superlativo de pressão situacional, algo que não ocorre, via de regra, no cotidiano das organizações.

Stanley Milgram (1963), ainda com intuito de explicar as atrocidades cometidas pelo nazismo, realizou uma pesquisa longitudinal por um período de três anos, com mais de mil indivíduos, e estes foram recrutados e pagos para participar da experiência, sob o discurso de que o objetivo era avaliar o efeito da punição na aprendizagem. Os sujeitos concordavam em administrar choques elétricos em um “aprendiz” voluntário para participar do estudo, mas que, na verdade, era um ator contratado para o experimento sem que os pesquisados soubessem da sua real participação, e esse “aprendiz” precisava responder corretamente apenas a uma a cada quatro questões.

O gerador de choques era composto de um painel com trinta alavancas que correspondiam a diferentes níveis de tensão, que de fato não funcionavam dessa forma, mas induziam os sujeitos a essa crença. A ordem era progredir com a escala, administrando um choque mais doloroso a cada novo erro. No painel, as tensões eram classificadas como choque fraco, moderado, forte, muito forte, intenso, extremamente intenso, perigo e choque grave. As duas últimas alavancas continham apenas a menção “XXX”. Caso o sujeito demonstrasse inquietude ou hesitação durante a experiência, o que era comum, Milgram incentivava veementemente com frases do tipo: “Se quiser, continue”; “A experiência exige que você prossiga”; “É essencial que você continue”; “Você aceitou participar, então deve continuar”.

Como resultado da pesquisa, 65% dos sujeitos foram até a tensão máxima, mesmo diante de uma dor extrema fingida pelo ator muito antes de chegar a esse ponto. O mesmo grau de submissão foi identificado após reprodução da experiência em seis países. Dessa forma, a experiência epigrafada aponta para uma variável situacional, normativa, relacionada com a opinião de uma autoridade. Sugere, nos limites de um experimento social, não generalizável, que as pressões sociais são uma fonte de influência comportamental.

Darley e Batson (1973) conduziram um estudo com alunos de um seminário no qual eram designados ao acaso para preparar uma breve exposição sobre a parábola do bom samaritano, ou sobre a questão das possibilidades de emprego para os diplomados no seminário. Após ter preparado suas exposições, cada aluno

deveria seguir para o local da exposição. Para metade dos participantes era informado que estavam atrasados e deveriam se apressar para chegar ao local da exposição. Um aluno cúmplice permitia-se cair durante o caminho, e a variável dependente era apenas saber se o sujeito detinha-se ou não para ajudá-lo. Como resultado, foi obtida uma frequência mínima de alunos que pararam para ajudar o cúmplice caído. A variável identificada mais significativa foi o eventual atraso dos sujeitos, isto é, quanto menos apressados os sujeitos, maior a probabilidade de que se detivessem para oferecer ajuda ao cúmplice.

As pressões ou motivos podem ser não apenas de ordem financeira, mas também de ordem social e política. As pressões não financeiras podem decorrer de disciplina pessoal ou outros fatores situacionais. As pressões políticas e sociais ocorrem quando os indivíduos sentem que não podem aparentar seu fracasso devido a sua posição social ou a sua reputação (MURDOCK, ALBRECHT et al, 2008). Alguns exemplos de situações envolvendo pressões não financeiras são: a necessidade de reportar resultados melhores que o desempenho real, frustração com o trabalho, um desafio para vencer o sistema ou mesmo o poder exercido pelo superior ou um colega de trabalho.

O uso do poder pode ser materializado por meio de metas coletivas ou objetivos pré-estipulados, mesmo que tacitamente, o que torna fundamental para que exista a concessão de poder pelo liderado.

“Poder é a possibilidade de um homem ou uma certa quantidade de homens realizar sua própria vontade em uma ação comum até mesmo contra a resistência de outros que participem dessa ação” (WEBER, 1999, v.2, p.187-198).

O poder é uma prática social, constituída historicamente, ou seja, por ser exercida de variadas formas, dependendo do contexto em que estiver inserido, não há como classificá-lo exaustivamente nem, tampouco, criar modelos para a sua aplicação. Entretanto, é possível identificá-lo e exercê-lo, e uma das maneiras desse exercício se dá, mesmo que de forma não exclusiva, pela liderança. E esta se dá em qualquer prática social, e isso significa dizer que o poder pode ser exercido em qualquer relação interpessoal e não necessariamente em uma instituição. Cada indivíduo pode exercer e sofrer a dominação na relação com outro indivíduo,

dependendo do contexto e do papel em que está sendo influenciado (FOUCAULT, 1995).

2.1.3. Oportunidade

posso fazer uma observação? falha da própria empresa! porque se todo ano tivesse inventário isento, da auditoria, por exemplo, já teria pego essa fraude a muito tempo! mas deixou muito solto! eles faziam o que queriam! (indivíduo 10, citação 13:24)

O último vértice do Triângulo da Fraude é a oportunidade para a obtenção do objeto da fraude, a ideia que o potencial fraudador faz do quão vulnerável o objeto está, bem como a visualização que tem dos meios para a execução dessa fraude.

Coleman (1987) apresenta os seguintes fatores para a existência da oportunidade nas organizações: o sistema de controle social da empresa (cultura organizacional que estimula condutas ilegais e desvios) e a estrutura organizacional multidivisional (a própria estrutura da organização). A ocupação profissional ou o cargo ocupado na estrutura organizacional podem aumentar ou diminuir a oportunidade de fraude, uma vez que dependendo da posição ocupada o profissional pode ter maior acesso aos bens e sistemas, bem como poderá operar a fraude com maior autonomia dentro da estrutura da organização.

Fatores ambientais são determinantes para a criação da oportunidade para a fraude. Um ambiente regulado, com controles internos, sistemas de detecção, programas de *Compliance* efetivos minimizam a oportunidade e, por conseguinte, a ocorrência de fraude (BAUCUS, 1994).

McKendall e Wagner (1997) apresentaram as seguintes variáveis para a determinação da oportunidade: -nível de concentração da indústria, é considerado o grau de regulação que a organização está inserido; -tamanho da organização: pode influenciar tanto no nível de controle como na possibilidade de dissimulação da fraude; -complexidade da estrutura organizacional, quanto maior a complexidade da estrutura, maior a dificuldade de coordenação, comunicação e controle; - descentralização organizacional: quanto maior a descentralização maior a difusão de

responsabilidades e mais autonomia para pessoas atuarem em suas atividades e, possibilidade de fraude.

Sistemas de controles podem não ser efetivos na prevenção à fraude e, muitas vezes, possuem apenas papel cerimonial (WESTPHAL e GRAEBNER, 2010), sendo estes subdivididos em alguns tipos (LANGE, 2008):

- **sansão legal e regulatória:** tem papel inibidor, porém dependendo da legislação vigente, os benefícios da fraude podem ser maiores que sua punição;
- **sansão social:** exposição pública do autor da fraude para colegas, familiares e sociedade. Essa forma de sansão pode possuir pouca efetividade considerando que a Legislação Brasileira, por exemplo, impede tal ação, uma vez que protege a imagem do indivíduo, incluindo a previsão de indenização por danos morais;
- **normas e procedimentos:** manter o nível adequado de controle e, ao mesmo tempo, garantir certo nível de liberdade para os negócios, necessário para ter agilidade em mercados instáveis e competitivos, é o desafio para a organização;
- **controle por recompensa:** é composto por salário, bônus, remuneração variável, opções de ações, benefícios e outros componentes e tem caráter estratégico para as organizações. Ele permite relacionar os resultados alcançados pela organização aos ganhos dos profissionais responsáveis por gerar tais resultados. Entretanto, a complexidade de sua gestão e a ação de grupos internos de interesse, os quais buscam ganhos excepcionais, podem gerar distorções no sistema;
- **controle por monitoramento ético:** é constituído por códigos de ética e por procedimentos e normas internas, os quais são projetados para incentivar os indivíduos a se oporem a práticas corruptas e a denunciarem atos desviantes (GIOIA, 1992). Contudo, ao codificar e

explicitar comportamentos desejáveis e indesejáveis, o sistema de vigilância pode levar os profissionais a ignorar situações não previstas (LANGE, 2008), limitando a capacidade dos indivíduos de gerenciar ambiguidades éticas, levando-as a uma atrofia de competência (STANSBURY e BARRY, 2007).

Resgatando a Pesquisa Social Brasileira, realizada com uma amostra probabilística de 2.363 entrevistas, no ano de 2002, uma das principais conclusões é o fato de que há uma aceitação ao que o autor chamou de “jeitinho brasileiro” tão difundido por DaMata (1983) e Barbosa (1992), uma vez que essa flexibilização das leis e/ou normas sociais não é vista como algo impactante na sociedade e, muitas vezes, há uma percepção positiva quanto àqueles que possuem “jogo de cintura” (ALMEIDA, 2007). Daí essa flexibilização de regras, também denominada “formalismo” (RIGGS, 1964) fomenta a oportunidade para ocorrência de fraudes.

O formalismo é a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como essa conduta deveria ser, sem que tal diferença implique punição para o infrator da norma, ou seja, a diferença entre o que a lei diz e aquilo que acontece de fato, sem que isso gere punição para o infrator da lei. (MOTA e ALCADIPANI, 1999, p. 9)

O formalismo possibilita as instituições e as pessoas dar, negar, vetar e consentir, ou seja, o fato de ocorrer o desrespeito a algumas leis, dentro de uma dada sociedade, faz com que haja uma generalização da desconfiança em torno da validade de todas as demais leis daquela sociedade (ABREU, 1982).

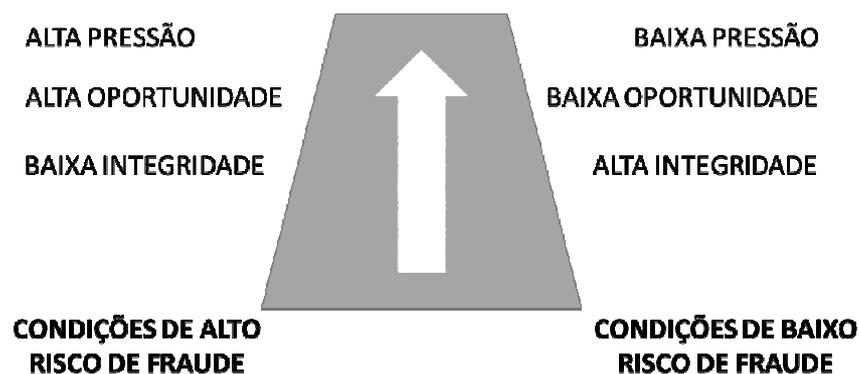
O “jeitinho” é dominante nas relações que deveriam ser intermediadas pela dominação burocrática weberiana (BARBOSA, 1992)

2.2. Escala da Fraude

Posteriormente, tendo por base o modelo do “Triângulo da Fraude”, Albrecht, Howe e Romney (1984) desenvolvem o modelo da “Escala da Fraude” (Figura 3),

sugerindo uma escala entre baixo e alto para mensurar a potencialidade de fraude, considerando três indicadores: pressão situacional, oportunidade de cometimento e integridade pessoal. No primeiro indicador são observados os problemas imediatos que o indivíduo está sofrendo no meio em que está inserido, dando como exemplo perdas financeiras. O segundo, contempla quais as falhas de controles internos possibilitam o cometimento de uma fraude gerada por um empregado, no caso de uma fraude corporativa. O último indicador é a integridade pessoal, relativa ao comportamento ético em que o indivíduo tende a adotar em diversas situações. Para os autores, esse indicador é o mais complexo de se analisar, pois decorre do desenvolvimento moral.

Figura 3 – Escala da Fraude



Fonte: Adaptado de Albrecht, Howe e Romney (1984)

A pesquisa de Albrecht, Howe e Romney foi realizada no início dos anos 1980 a partir da análise de 212 casos de fraude, os quais foram obtidos a partir de questionários que foram enviados a 212 auditores internos que haviam vivenciado o processo de tratamento de uma fraude organizacional. Foi solicitado que classificassem a motivação da fraude em uma escala de 9 tipos semelhantes aos propostos por Cressey (1953): estilo de vida além de suas possibilidades, ganância pessoal, dívidas pessoais consideráveis, proximidade com os clientes, sentimento de incompatibilidade salarial, atitude de “malandragem”, desafio ou desejo de vencer o sistema, hábitos de apostas ou jogos de azar, família extraconjugal ou pressão de pares. Foram analisadas as bases de dados para elaborar uma lista completa de pressão, oportunidade e variáveis de integridade, o que resultou em um

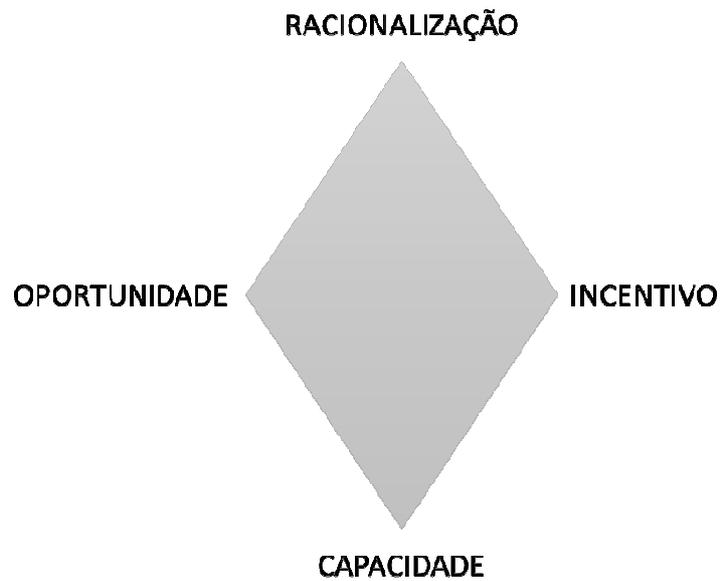
levantamento de 82 possíveis “bandeiras vermelhas” para o cometimento de fraude ocupacional (KASSEM e HIGSON, 2012).

Além da pressão e da oportunidade, a escala da fraude inclui a análise da integridade pessoal no lugar da racionalização e é particularmente aplicável em situações nas quais as fontes de pressão são mais observáveis. A integridade é definida pelos autores como o código pessoal de comportamento ético que cada pessoa adota para si e sua análise é possível pela observação das decisões do indivíduo, bem como de seu processo decisório (KASSEM e HIGSON, 2012).

2.3. Diamante da Fraude

Depois da reestruturação ficou uma pessoa sem nenhum preparo, a empresa não deu nenhum treinamento para ela...de certa forma quem treinou ela fui eu...acho que aí surge de certa forma a brecha para que eu cometa a fraude...não justifica o que eu fiz, mas nesse momento tive que aprender o trabalho dela para ensinar (indivíduo 14, citação 17:3)

Wolfe e Hermanson (2004) desenvolveram o modelo “Diamante da Fraude” (figura 4) e nele acrescentaram a “capacidade pessoal” com elemento indispensável, além da “oportunidade” e “racionalização” e avança no conceito de “necessidade ou pressão” dando lugar a “incentivo”. Defenderam a ideia de que não há que se falar em fraude sem que a pessoa tenha a capacidade para executar ações para o cometimento da mesma, bem como a omissão àqueles que o combatem.

Figura 4 – Diamante da Fraude

Fonte: Adaptado de Wolfe e Hermanson (2004)

A “capacidade” se refere à habilidade do indivíduo que, com má intenção, consegue operar o sistema de forma ardilosa objetivando o cometimento da fraude. De nada adianta o pretense fraudador possuir acesso ao sistema que pretende fraudar se ele não tem a competência para executar seu plano. Wolfe e Hermanson (2004) apresentam as seguintes características para determinar se o indivíduo tem tal capacidade: -posição de autoridade técnica na organização; - capacidade para entender e operar as fragilidades dos sistemas, possibilitando responsabilizar outras pessoas ou mesmo falha operacional; -possuir a crença de que não será possível detectar a fraude, por conta da sofisticação da operação; - capacidade para concentração e apatia no ato da execução da fraude para não apresentar indícios de sua ocorrência.

2.4. Disposição ao Risco

antes de cometer a fraude pela primeira vez...eu descobri que meu superior estava fazendo a fraude também...(indivíduo 12, citação 15:8)

A análise custos *versus* benefícios é um componente fundamental para a decisão do cometimento ou não da fraude ocupacional, e o funcionário antes de se tornar fraudador mensurará se os benefícios que a fraude trará cobrem os custos, na hipótese de ser descoberto e punido (SZWAJKOWSKI, 1985).

- **Risco Perigo:** denota de experiências negativas, via de regra imprevisíveis e indesejadas, uma vez que se referem a fatalidades ou algo perigoso em si;
- **Risco Probabilidade:** emerge da quantificação de medidas que objetivam gerenciar o risco. Nessa tradição discursiva, a expressão “estar em risco” é muito utilizada na prevenção de acontecimentos;
- **Risco Aventura:** herda a positividade da aventura, uma vez que fazem do “correr riscos” uma etapa necessária ao alcance do sucesso, propondo a satisfação pessoal e o fortalecimento do caráter.

Spink, et al (2008) desenvolveu para cada uma das formas vocabulários específicos que constituíram os glossários de risco, conforme Tabela 1:

Tabela 1. Os Glossários do Risco

Risco-perigo	Risco-probabilidade	Risco-aventura
Ameaça	Risco	Aventura
Perda	Aposta	Adrenalina
Sorte	Chance	Emoção
Perigoso	Seguro (segurança)	Radical
Azar	Probabilidade	Extremo
Fortuna(do)	Prevenir (prevenção)	Desafio
Fatalidade	Arriscar (arriscado)	Ousadia
Obstáculo		
Ventura		
Destino		

Fonte: Spink et al, 2008

A percepção do risco não é mais uma característica exclusiva de investidores ou aventureiros, “na modernidade avançada, a produção social de riqueza é

sistematicamente acompanhada pelas produções sociais de riscos” (BECK, 1992, p.19).

A busca pelo “desafio”: *risicare*, origem renascentista italiana da palavra “risco”, pode indicar a demanda pela disposição a ele, uma vez que os profissionais contemporâneos são impelidos à “bravura” na busca pelo atingimento de metas, no inovar em suas organizações, no enfrentamento de crises institucionais e de mercado, entre outros “desafios” no dia a dia nas organizações. Com isso, os profissionais “flexíveis” — aqueles que são ágeis, estão abertos a mudanças a curto prazo, dependem cada vez menos de leis e procedimentos formais e, sobretudo, assumem riscos continuamente — veem-se continuamente em estado de vulnerabilidade (SENNETT, 1999).

Ora, esse “desafio” pode ter início em uma relação não dolosa, até mesmo com o objetivo de proporcionar o alcance de objetivos, individuais ou coletivos, sendo estes últimos atrelados ao interesses da organização, tal comportamento não será visto como algo negativo, mas sim positivo ou até mesmo louvável, esta ação se denomina trapaça, tradução dada ao termo francês *tricherie* no campo da Psicodinâmica do Trabalho, estando “intimamente relacionada à engenhosidade humana, não possuindo uma conotação pejorativa” (PINTO e SILVA e HELOANI, 2013, p. 487). Ela decorre da tentativa do funcionário operar o sistema fora das regras, sem má fé, mas minimizando os impactos engessadores de determinada regra ou procedimento. Esta atitude emerge de uma vulnerabilidade da organização ao criar regras ineficazes.

A vulnerabilidade é um quesito para o profissional que busca riscos, uma vez que ele trafega na ambiguidade e incerteza, aproveitando-se das brechas que proporcionam os seus movimentos dentro da organização, explorando caminhos heterodoxos por causa de procedimentos inexistentes e controles fracos de uma gestão que enfatiza o risco, fomentando a oportunidade.

Todavia, o risco envolve mais que a oportunidade (BURT, 1992), envolve a “regressão à média”, o que significa dizer que não importa se o desafio foi conquistado, e o novo desafio gerado, pode ser ou não vitorioso, regredindo sempre para uma média indeterminada. A dinâmica da regressão à média somada ao fato de que “as pessoas são muito mais sensíveis a estímulos negativos que positivos. (...) Um poucas coisas nos fariam sentir melhor, mas o número das que nos fariam sentir pior é ilimitado” (TVERSKY, 1990, p. 75), temos uma psicologia do correr risco

concentrada no que se pode perder e, quando as contingências apontam para um baixo controle e, conseqüentemente, baixa probabilidade de punibilidade por seus atos — a percepção de impunidade — há um campo fértil para as fraudes.

Sennett (1999, p. 102) observa que “a moderna cultura do risco é peculiar e considera sinal de fracasso a atitude de não alterar nada, parecendo a estabilidade quase uma morte em vida. O destino, portanto, conta menos que o ato de partir”. Mais que o resultado e as conseqüências em si, o importante é “aceitar o desafio”, é ter a “coragem para enfrentar o destino” e “tentar a sorte”, pois a passividade tende a ser considerada sinônimo de fracasso.

Não se trata, portanto, de cálculo de risco: risco não é, nessas matérias, probabilidade e sim um mecanismo de culpabilidade eminentemente adaptado à sociedade globalizada que, provendo-nos com grau inusitado de mobilidade, nos tornam livres, porém vulneráveis. (SPINK, 2002, p. 160).

Quando a lógica dessa disposição ao risco é inerente às atividades laborais, na busca por ganho para a organização, a sua dissociação com a perspectiva de ganhos pessoais, pode se tornar uma relação esquizofrênica entre o indivíduo e a organização.

3.METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa propõe-se buscar componentes repetitivos (DEMO, 2002) com o olhar da ontogênese da fraude, isto é, estudando as origens e o desenvolvimento da alteração do estado de funcionário para o estado de fraudador na organização. A metodologia utilizada é o estudo de casos múltiplos, considerando que quando se enfatiza questões do tipo “como” e “por quê” os estudos de casos são mais utilizados porque o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em contexto real - no caso em tela, a fraude ocupacional nas organizações.

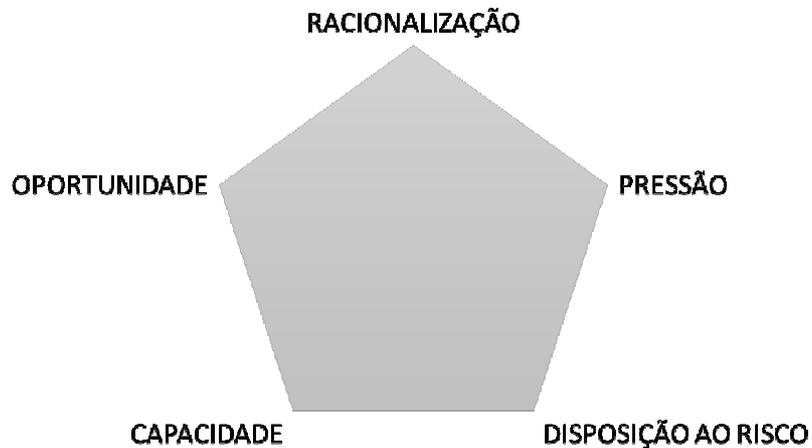
A tendência central entre todos os tipos de estudo de caso é tentar iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado (SCHRAMM, 1971). A proposta da presente tese é apresentar um modelo preditivo da decisão do funcionário para o cometimento da fraude na organização, a linha de investigação adotada dá prioridade à abordagem qualitativa da amostra intencional com entrevistas de fraudadores confessos, considerando fundamentais a interpretação dos dados feito no contexto organizacional, a retratação completa e profunda da realidade; a possibilidade de generalizações e a revelação dos diferentes pontos de vista sobre o objeto de estudo (YIN, 2015).

Considerando que o presente estudo de caso se dá com muitos casos (quinze) utilizamos a técnica de “Análise Comparativa Qualitativa” (*Comparative Qualitative Analysis – QCA*) de Charles Ragin (1983) e Rihoux e Lobe, (2009). Nela, cada combinação de variáveis de casos pode ser calculada, criando uma análise quantitativa cruzada de casos.

3.1. Determinação de *framework* inicial

Partindo dos modelos explicativos previamente construídos, conforme citado na revisão de literatura, temos o “Triângulo da Fraude” (CRESSEY, 1953), a “Escala da Fraude” (ALBRECHT, HOWE e ROMNEY, 1984) e o “Diamante da Fraude” (WOLFE e HERMANSON, 2004), nos quais as variáveis a serem comparadas já se encontram claramente especificadas e as consideramos como *framework* inicial para uma ordenação conceitual de codificação e categorização (STRAUSS e CORBIN, 2008), acrescentando o componente “Disposição ao Risco”, gerando assim o modelo que denominamos provisoriamente como “Pentágono da Fraude”, representado na figura 5.

Figura 5. Pentágono da Fraude



Fonte: elaborado pelo autor

O *framework* inicial foi desenvolvido a partir da familiarização prévia com nosso campo de estudo, por meio da revisão bibliográfica, o que permitiu um confronto entre os sentidos construídos no processo de pesquisa e de interpretação, sem limitar a “imersão no conjunto de informações coletadas, procurando deixar aflorar os sentidos, sem encapsular os dados em categorias, classificações ou tematizações definidas *a priori*.” (SPINK, 2004, p. 106).

3.2. Confronto à teoria

Diante disso, o *framework* inicial foi confrontado empiricamente utilizando o banco de dados secundário da empresa de gestão de riscos, S2 Consultoria (Anexo 1), os quais são de sua propriedade, resguardando a confidencialidade da identidade dos participantes e de suas respectivas organizações. Cabe ressaltar que os nomes citados ao longo das análises das entrevistas foram alterados para outros fictícios, sem guardar qualquer relação com os nomes dos envolvidos, preservando assim a confidencialidade. A autorização do uso do Banco de Dados está contida no anexo 2, do presente trabalho.

A metodologia escolhida, análise qualitativa do banco de dados, foi intencional nesse banco de dados, resultando em uma análise com funcionários de 10 (dez) organizações do setor privado brasileiro, no período de novembro de 2014 a outubro de 2015.

As análises constantes do banco de dados são resultados de entrevistas semiestruturadas em profundidade, tendo em média três horas e quinze minutos cada, em um contexto de levantamento de informações quando havia indício de fraude interna, totalizando 46 (quarenta e seis) entrevistados.

Todos os entrevistados confessaram a execução da fraude no questionário, relatando como foram cometidas em suas respectivas organizações, enquanto no exercício de sua função, descrevendo seu *modus operandis*, o contexto organizacional na época e as motivações que os levaram a cometer a fraude.

As entrevistas foram colhidas no processo de investigação dessas fraudes, quando a S2 Consultoria foi contratada para levantar informações, interromper sua execução e compreender suas causas. A todos os entrevistados, antes do início da sua respectiva entrevista, foi-lhe dado o direito de não participação em sua totalidade ou no seu transcorrer, facultando-lhe a possibilidade de desistência no momento que julgasse pertinente, após essa declaração, todos concordaram e assinaram o “Termo de Livre Consentimento” (anexo 3), no qual foi garantido a confidencialidade das informações prestadas e sua identidade não seria revelada fora de sua organização, razão pela qual no presente trabalho os nomes dos entrevistados serão preservados como exposto anteriormente.

Do banco de dados foram selecionadas 15 (quinze) entrevistas considerando os seguintes critérios:

- **Organização:** considerando sua “receita operacional bruta anual” do ano de 2014; “quantidade de funcionários próprios” que dispunha na época da fraude; se possui ou não “programa de *compliance*”, conforme prescreve o guia “Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas” da Controladoria-Geral da União (CGU, 2015), o que indica que tais ferramentas, apesar de mitigar a ocorrência de fraude (SANTOS, 2011), não a impedem e, se está sob controle de órgão regulador – “regulado”. Todas as fraudes ocorreram no Brasil, o que denota o mesmo contexto cultural (Tabela 2).

Tabela 2. Compilação de Demografia das Organizações

CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	Quantidade	
	Absoluta	%
Receita Operacional Bruta (em 2014)		
até R\$90milhões	1	10%
de R\$91 milhões a R\$300milhões	2	20%
de R\$301 milhões a R\$1bilhão	3	30%
de R\$1bilhão a R\$5bilhões	2	20%
Acima de R\$5bilhões	2	20%
Quantidade de funcionários próprios		
até 499	1	10%
de 500 a 1000	1	10%
de 1001 a 3000	2	20%
de 3.001 a 5000	2	20%
mais de 5.001	4	40%
Possui Programa de Compliance		
Sim	5	50%
Não	5	50%
Regulado		
Sim	5	50%
Não	5	50%

Fonte: S2 Consultoria (2015)

É possível notar uma equidade no tamanho da organização, tanto por sua “receita operacional bruta” quanto pela “quantidade de funcionários próprios”. A escolha dos casos considerou também que metade das organizações possuem “programa de *compliance*” e se são “reguladas” por órgãos externos a ela, possibilitando uma diversidade cultural e contextual a nível “meso” (SCHEIN, 2009).

- **Tipo de fraude:** utilizamos a tipologia da “Árvore da Fraude” (figura 1b) com o objetivo de equalizar as formas de fraudes ocorridas: - Apropriação Indevida, -Corrupção e -Demonstrações Fraudulentas; bem como caracterizamos o “impacto financeiro da fraude”: a escolha buscou equalizar diferentes montantes financeiros das fraudes, com objetivo de compreensão se esse critério influencia na disposição ao risco no ato da decisão do fraudador, considerando a média

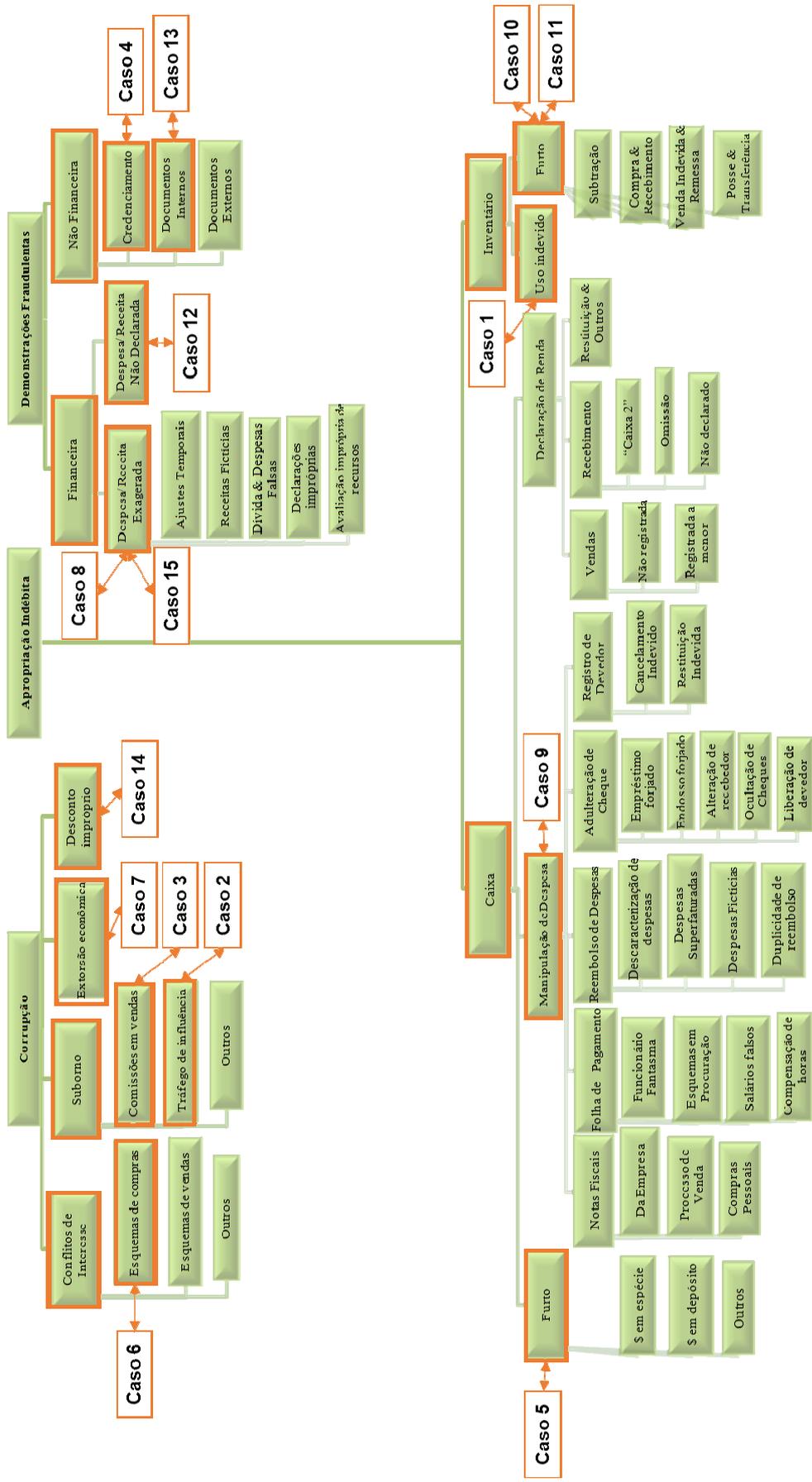
apresentada pela ACFE (2010) do impacto financeiro de fraudes em empresas americanas – U\$160.000,00: -mais de R\$150 mil; -entre R\$51mil a R\$149mil; -entre R\$11mil a R\$50mil; menos que R\$10mil; E caracterizamos a “reação das organizações à fraude” bem como o tempo que levou para sua “detecção”, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Compilação da Caracterização das Fraudes

CARACTERIZAÇÃO DAS FRAUDES	Quantidade	
	Absoluta	%
TIPO DE FRAUDE		
Apropriação Indevida	5	33%
Corrupção	5	33%
Demonstrações Fraudulentas	5	33%
IMPACTO (em R\$)		
menos de R\$10 mil	3	20%
entre R\$11mil a R\$50mil	4	27%
entre R\$51 a R\$149mil	4	27%
mais de R\$150 mil	4	27%
REAÇÃO À FRAUDE		
Demissão com justa causa	6	40%
Ação civil e/ou criminal	5	33%
Advertência	2	13%
Nenhuma ação	2	13%
DETECÇÃO DA FRAUDE		
menos de 6 meses	2	13%
entre 6 a 12 meses	7	47%
mais de 12 meses	6	40%

Fonte: S2 Consultoria (2015)

Figura 1b – Árvore da Fraude com plágio dos casos estudados



Fonte: Welis (2002: p. 672), tradução do autor.

É possível notar que não selecionamos casos de fraude de “declaração de renda”, por se tratar de fraude que, via de regra, gera benefícios para a organização e não para o funcionário, o que destoa do intuito do presente trabalho em tratar casos de fraudes ocupacionais.

- **Perfil do Fraudador:** nesse critério será considerado o “gênero”, a “faixa salarial”, a “faixa etária”, o “tempo de organização” e o “nível hierárquico” do fraudador considerando o componente “capacidade” (WOLFE e HERMANSON, 2004) selecionamos diferentes posições hierárquicas ocupadas e níveis de decisão que o fraudador possuía na época da fraude, utilizando o critério: estratégico - posição de alto nível de autonomia e influência; tático - nível médio de decisão e autonomia; operacional - baixo nível de autonomia e decisão, porém suficiente para execução da fraude (tabela 4). Nenhum dos indivíduos tinham histórico de fraude anterior, seja na organização em estudo ou em qualquer outra em que trabalhou.

Tabela 4. Compilação da Caracterização dos Fraudadores

CARACTERIZAÇÃO DOS FRAUDADORES	Quantidade	
	Absoluta	%
GÊNERO		
Masculino	11	73%
Feminino	4	27%
FAIXA ETÁRIA		
de 20 a 35	6	40%
de 35 a 45	7	47%
acima de 45	2	13%
NÍVEL HIERÁRQUICO		
Estratégico	3	20%
Tático	8	53%
Operacional	4	27%
TEMPO DE ORGANIZAÇÃO		
menos de 2 anos	2	13%
de 2 a 5 anos	5	33%
de 6 a 10 anos	4	27%
de 11 a 15 anos	2	13%
mais de 15 anos	2	13%
FAIXA SALARIAL		
de R\$2 a R\$5	3	20%
de R\$6 a R\$10	5	33%
de R\$11 a R\$20	6	40%
de R\$21 a R\$30	1	7%

Fonte: S2 Consultoria (2015)

Diante dos critérios epigrafados, selecionamos as seguintes entrevistas, conforme Tabela 5.

Tabela 5. Análise de Entrevistas

CASO	ORGANIZAÇÃO	Receita Operacional Bruta (em 2014)	Quantidade de funcionários próprios	Possui Programa de Compliance	Regulado
Caso 1	Organização 1	de R\$1bilhão a R\$5bilhões	mais de 5.000	SIM	SIM
Caso 2	Organização 2	de R\$301 milhões a R\$1bilhão	mais de 5.000	SIM	NÃO
Caso 3	Organização 3	Acima de R\$5bilhões	mais de 5.000	SIM	NÃO
Caso 4	Organização 9	Acima de R\$5bilhões	mais de 5.000	SIM	SIM
Caso 5	Organização 4	de R\$91 milhões a R\$300milhões	de 500 a 1000	NÃO	NÃO
Caso 6	Organização 1	de R\$1bilhão a R\$5bilhões	mais de 5.000	SIM	SIM
Caso 7	Organização 1	de R\$1bilhão a R\$5bilhões	mais de 5.000	SIM	SIM
Caso 8	Organização 5	de R\$301 milhões a R\$1bilhão	de 1001 a 3000	NÃO	SIM
Caso 9	Organização 7	de R\$301 milhões a R\$1bilhão	de 3001 a 5000	NÃO	SIM
Caso 10	Organização 3	Acima de R\$5bilhões	mais de 5.000	SIM	NÃO
Caso 11	Organização 8	até R\$90milhões	até 499	NÃO	NÃO
Caso 12	Organização 9	Acima de R\$5bilhões	mais de 5.000	SIM	SIM
Caso 13	Organização 10	de R\$91 milhões a R\$300milhões	de 1001 a 3000	NÃO	NÃO
Caso 14	Organização 6	de R\$1bilhão a R\$5bilhões	de 3001 a 5000	SIM	SIM
Caso 15	Organização 9	Acima de R\$5bilhões	mais de 5.000	SIM	SIM

CASO	Tipo de Fraude	Modus Operandi	Montante da Fraude	Reação à Fraude	Deteção da Fraude
Caso 1	Apropriação Indevida	Uso Indevido de Inventário	entre R\$51mil a R\$149mil	Advertência	entre 6 a 12 meses
Caso 2	Corrupção	Suborno por meio de Tráfico de Influência	entre R\$51mil a R\$149mil	Advertência	entre 6 a 12 meses
Caso 3	Corrupção	Suborno por meio de Comissões em Vendas	entre R\$51mil a R\$149mil	Ação civil e/ou criminal	mais de 12 meses
Caso 4	Demonstrações Fraudulentas	Falsidade de Credenciamento não Financeiro	menos de R\$10 mil	Demissão com justa causa	mais de 12 meses
Caso 5	Apropriação Indevida	Furto de Dinheiro em Depósito	mais de R\$150 mil	Ação civil e/ou criminal	mais de 12 meses
Caso 6	Corrupção	Conflitos de Interesses no Processo de Compras	entre R\$11mil a R\$50mil	Demissão com justa	entre 6 a 12 meses
Caso 7	Corrupção	Extorsão Econômica por Órgãos Públicos	mais de R\$150 mil	Nenhuma ação	entre 6 a 12 meses
Caso 8	Demonstrações Fraudulentas	Receita Financeira Exagerada	entre R\$51 a R\$149mil	Nenhuma ação	menos de 6 meses
Caso 9	Apropriação Indevida	Manipulação de Despesa de Caixa	menos de R\$10 mil	Demissão com justa	menos de 6 meses
Caso 10	Apropriação Indevida	Furto de Inventário	mais de R\$150 mil	Ação civil e/ou criminal	mais de 12 meses
Caso 11	Apropriação Indevida	Furto de Inventário	menos de R\$10 mil	Demissão com justa	entre 6 a 12 meses
Caso 12	Demonstrações Fraudulentas	Despesa não Declarada	entre R\$51mil a R\$149mil	Demissão com justa	mais de 12 meses
Caso 13	Demonstrações Fraudulentas	Vazamento de Documentos Internos	entre R\$11mil a R\$50mil	Demissão com justa	entre 6 a 12 meses
Caso 14	Corrupção	Desconto Impróprio	mais de R\$150 mil	Ação civil e/ou criminal	mais de 12 meses
Caso 15	Demonstrações Fraudulentas	Receita Financeira Exagerada	entre R\$51mil a R\$149mil	Ação civil e/ou criminal	mais de 12 meses

CASO	INDIVÍDUO	NÍVEL HIERÁRQUICO	GÊNERO	FAIXA ETÁRIA	TEMPO DE ORGANIZAÇÃO	FAIXA SALARIAL (em mil R\$)
Caso 1	1	Tático	Masculino	de 35 a 45	de 2 a 5 anos	de R\$11 a R\$20
Caso 2	2	Tático	Masculino	de 35 a 45	de 2 a 5 anos	de R\$11 a R\$20
Caso 3	3	Operacional	Masculino	de 35 a 45	de 2 a 5 anos	de R\$6 a R\$10
Caso 4	4	Operacional	Feminino	de 20 a 35	de 2 a 5 anos	de R\$2 a R\$5
Caso 5	5	Estratégico	Feminino	de 35 a 45	de 11 a 15 anos	de R\$11 a R\$20
Caso 6	6	Estratégico	Feminino	de 20 a 35	de 11 a 15 anos	de R\$21 a R\$30
Caso 7	7	Tático	Masculino	de 20 a 35	de 6 a 10 anos	de R\$11 a R\$20
Caso 8	8	Tático	Masculino	de 20 a 35	menos de 2 anos	de R\$11 a R\$20
Caso 9	9	Operacional	Feminino	de 20 a 35	menos de 2 anos	de R\$2 a R\$5
Caso 10	10	Tático	Masculino	de 35 a 45	de 2 a 5 anos	de R\$11 a R\$20
Caso 11	11	Operacional	Masculino	de 35 a 45	mais de 15 anos	de R\$6 a R\$10
Caso 12	12	Tático	Masculino	de 35 a 45	de 6 a 10 anos	de R\$6 a R\$10
Caso 13	13	Tático	Masculino	acima de 45	mais de 15 anos	de R\$6 a R\$10
Caso 14	14	Estratégico	Masculino	de 20 a 35	de 6 a 10 anos	de R\$6 a R\$10
Caso 15	15	Tático	Masculino	acima de 45	de 6 a 10 anos	de R\$2 a R\$5

Fonte: S2 Consultoria (2015)

Para a análise das referidas entrevistas foi utilizado o *software* ATLAS/ti, desenvolvido pela *Scientific Software Development*, o qual possibilita auditoria para verificar a validade e confiabilidade dos resultados, por meio de relatório do histórico das análises, da codificação, a saber: “os resultados brutos obtidos a fim de que sejam significativos e válidos e possam proporcionar ao pesquisador propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos” (BARDIN, 2011, p. 111) e da ordem de criação de todos os elementos, a identificação do ID (identidade da documentação) de cada caso está descrita na tabela 6.

Tabela 6. Identificação Documental dos Casos

Indivíduo	ID	Indivíduo	ID	Indivíduo	ID
1	P1	6	P5	11	P14
2	P2	7	P10 e P11	12	P15
3	P3 e P4	8	P12	13	P16
4	P7	9	P6	14	P17
5	P8 e P9	10	P13	15	P18

Fonte: elaborado pelo autor

Esse confronto se deu pela codificação que “(...) corresponde a uma transformação — efetuada segundo regras precisas — dos dados brutos (...) [e] permite uma representação do conteúdo ou da expressão” (BARDIN, 2011, p. 133) possibilitando uma comparação incidente-incidente avaliando se algum dado novo possui as mesmas propriedades das categorias identificadas e, caso positivo, esse dado novo será associado à categoria, aumentando a fundamentação empírica. Caso existissem componentes não previamente categorizados, esses foram definidos como categorias conceituais e assim sucessivamente, melhorando com isso o poder explicativo da teoria que será reforçada, complementada ou construída.

Na sequência, foi realizada a codificação axial que examinou as relações entre categorias e subcategorias, buscando causas e efeitos, condições intervenientes e estratégias de ação. Para finalizar a fase relacionamos todos os construtos a uma categoria central, apresentando com isso proposições para um novo esquema teórico (estrutura *framework* provisório).

3.3. Validação do *framework* provisório

Para produzir sentido no contexto dialógico, foram desenvolvidas “Árvores de Associação”, permitindo a visualização do fluxo das associações de ideias do entrevistado. Esse recurso possibilita compreender as singularidades de sentidos de cada entrevistado (SPINK, 2004).

O desenvolvimento das “Árvores de Associação” se deu pelas codificações das citações e criação dos “códigos superiores”, conforme descrições no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição dos Elementos de Constituição da Árvore de Associação

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Citações	Trechos relevantes das entrevistas que geralmente estão ligados a um código. Sua referência é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento.
Códigos	São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos. São indexados pelo nome. Apresentam dois números na referência. O primeiro se refere ao número de citações ligadas a ele; e o segundo, ao número de códigos. Os dois números representam, respectivamente, o grau de fundamentação e o de densidade do código
Códigos Superiores	São grupos de códigos vinculados entre si. Estarão associados a códigos que se relacionam com temas correlatos.

Fonte: elaborado pelo autor

Dessas análises, os modelos puderam ser confirmados e descartados com base na teoria ou resultaram em conceitos emergentes até então não observados nos modelos epigrafados, possibilitando assim que novas variáveis surgissem, desenvolvendo assim um *framework* provisório. Assim, as abordagens dedutivas e indutivas estavam presentes, portanto, o *framework* provisório, em conjunto com os objetivos e as proposições direcionaram a análise de conteúdo.

3.4. Análise da Disposição ao Risco

Para enriquecer a presente pesquisa adotamos a técnica de “Análise Comparativa Qualitativa” (RAGIN, 1987; RIHOUX e LOBE, 2009) com o objetivo de buscar maior compreensão da Disposição ao Risco dos Fraudadores, tendo por base o Glossário dos Riscos – Tabela 1 (SPINK, 2008).

A concomitância é a prova de que uma causa existe em dois fenômenos sociais e que, portanto, tende a produzir os mesmos efeitos e ter funções semelhantes. Pela variação concomitante, ou pelo paralelismo de uma variável, pode-se verificar se a causa é permanente e, nesse caso, verificar se há uma lei de explicação.

"...para que uma variação seja demonstrativa, não é necessário que todas as variações diferentes daquelas que comparamos tenham sido rigorosamente excluídas. O simples paralelismo de valores pelos quais passam dois fenômenos, desde que tenha sido estabelecido em um número suficiente de casos bastante variados, é a prova de que existe entre eles uma relação (...). A concomitância constante é, pois, ela mesma, uma lei, seja qual for o estado dos fenômenos que restarem fora da comparação" (DURKHEIN, 1985, p. 113-114, 1ª Ed. 1893)

Os componentes repetitivos (DEMO, 2002) da fraude ocupacional gerados pela "Análise Comparativa Qualitativa" serviram como instrumento no controle racional de suas hipóteses relativas à sua prevenção. Analisadas e conhecidas as modalidades de manifestação de um fenômeno em situações socioculturais distintas, torna-se possível estabelecer os limites nos quais certos efeitos podem ou não ser atribuídos a determinados fatores causais, chegando-se assim à seleção das condições suficientes de tal fenômeno (SCHNEIDER e SCHIMITT, 1998).

O método comparativo implica em uma série de passos que se articulam de forma diferenciada segundo distintas orientações teóricas e metodológicas, conforme se segue:

- A seleção de duas ou mais séries de fenômenos que sejam efetivamente comparáveis: a seleção deve ser capaz de tornar os universos empíricos pesquisados claramente reconhecíveis na construção de instâncias empíricas capazes de reproduzir os aspectos essenciais dos fatos ou fenômenos investigados, selecionadas e coligidas em totalidades coerentes. Para tanto, o número de casos de fraudes ocupacionais versará em 10 (dez) empresas privadas atuantes no Brasil. Ainda objetivando maior foco na perspectiva teórica o número das variáveis será limitado conforme o Glossário dos Riscos (Tabela 1), possibilitando maior controle das hipóteses.

- A definição dos elementos a serem comparados: os elementos estarão descritos no *framework* provisório, conforme anteriormente descrito.
- A generalização: a análise se dará em 15 (quinze) casos distintos, ou seja, culturas diversas, na tentativa de descobrir os elementos comuns aos diferentes casos. Porém, como o fenômeno fraude tipicamente possui diferentes classes de casos, ou até mesmo singulares, que não podem se repetir, seguimos a classificação da “Árvore da Fraude” (figura 1) para a escolha dos tipos de fraudes, com o viés de compreensão das situações que levaram o funcionário da organização a cometer determinada fraude.

A pesquisa aqui proposta teve como mote central análises aprofundadas de casos singulares, investigando em cada empresa, quais foram as combinações específicas de elementos que possibilitaram a fraude organizacional, buscando algum “padrão” de transição. Todavia, assumindo a tensão entre as exigências de explicação de um caso singular e a busca de generalizações, consideramos que cada empresa possui linhas de condicionamento diversas que não se desnudam com dados tão genéricos e teorias de caráter mais geral.

A escolha pela análise qualitativa está embasada no pressuposto que este permitirá à pesquisa a análise da causa dos eventos sociais estudados, em tela: a fraude ocupacional. Por meio do método “Análise Comparativa Qualitativa”, buscaremos a análise da perspectiva social, não se atendo a apenas levantar os dados em cada empresa.

3.5. Desenvolvimento do *framework* final

A revisão de literatura influenciou todas as etapas da pesquisa, porém os dados também tiveram relevante papel na formulação do *framework* final contribuindo com os modelos atuais ou constituindo um novo modelo para a tratativa da fraude ocupacional nas organizações, gerando assim, dentro dos limites da proposta da presente pesquisa, uma previsibilidade na ontogênese da fraude e, com

isso, fomentando o uso de ferramentas adequadas para interrupção dessa “metamorfose” entre funcionário e fraudador ou mesmo no combate das ações.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Caso 1 – Desvio de Patrimônio

4.1.1. Da Organização

A Organização 1 é uma empresa multinacional de grande porte, faturando entre de R\$1 bilhão a R\$5 bilhões, com mais de 3.000 funcionários. Adquiriu, aproximadamente quatro anos antes da ocorrência da fraude aqui analisada, diversas operações no Brasil, sendo uma delas uma empresa do mesmo ramo de atuação, incorporando em seu quadro de funcionários profissionais de diferentes níveis hierárquicos, incluindo diretores executivos, sendo um deles o mentor e principal beneficiado com a fraude em tela. A nova administração já possuía programa de *compliance* estruturado, contendo: código de ética, canal de denúncia, monitoramento de atividades, treinamento e comunicação de suas políticas, chegando até mesmo a elencar regras claras e severas contra qualquer desvio de patrimônio da empresa, pois, à época da aquisição daquela operação, tomou conhecimento de que existiam práticas inadequadas quanto à utilização do patrimônio da empresa, em que diretores utilizavam de suas posições hierárquicas para se apropriar de bens da organização. A Organização 1 sofre auditoria por órgãos reguladores.

4.1.2. Da fraude

O indivíduo 1 se envolveu indiretamente com a fraude ao tomar conhecimento do desvio de materiais e da utilização de mão de obra de funcionários da sua equipe em horário de trabalho remunerado pela empresa para atender a propósitos particulares de seu superior hierárquico, configurando a fraude na forma de “apropriação indevida” por meio de “uso indevido de inventário”, estimando-se um desvio de aproximadamente R\$30 mil entre bens e serviços. A fraude foi descoberta

após 7 meses e a consequência para o indivíduo 1 foi advertência por conta de sua omissão, e seu diretor foi demitido sob a alegação de uso indevido de sua posição na empresa.

4.1.3. Do fraudador

O indivíduo 1, do sexo masculino, com 36 anos de idade e 3 anos de empresa, ocupava a posição de gerência intermediária quando ocorreu a fraude e auferia uma remuneração de R\$13 mil com outros benefícios institucionais, como: vale-refeição, assistência médica para si e para sua família, auxílio viagem, entre outros.

4.1.4. Das causas

Conforme é possível observar na tabela 6, a frequência dos motivos que levaram o indivíduo 1 a cometer a fraude contemplou os cinco componentes propostos no Modelo Pentágono da Fraude (figura 5), tendo maior destaque o componente “Pressão” por conta da pressão exercida por seu superior hierárquico para desviar os materiais e utilizar os serviços de profissionais da empresa. Destaca-se que essa pressão era tácita, inerente à reverência hierárquica que possuía pelo diretor, mesmo tendo consciência de que a atitude era antiética.

Tabela 7. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 1

COMPONENTE	Indivíduo 1
Capacidade	3
Disposição ao Risco	4
Oportunidade	9
Pressão/ Necessidade	12
Racionalização	9
TOTAL	37

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme é possível observar na figura 6 e no detalhamento da análise da entrevista, temos as seguintes classificações das citações:

- **Capacidade:** o indivíduo 1 apresentou percepção de “autonomia” quando relata que ainda como estagiário já gerenciava um “projeto sozinho” (1:1) [*Comecei estagiando, e ainda faltando 6 meses toquei uma obra sozinho...*], denotando possuir capacidade técnica para desenvolver suas atividades.

Ainda, apresenta conhecimento para burlar um “falso controle” (1:23) para apenas cumprir um procedimento burocrático, quando afirma [*o que acontece é que montamos o quadro de concorrência, mas o diretor indica um fornecedor...que terá preferência*];

- **Oportunidade:** ainda na codificação “autonomia” apresenta o livre acesso do seu superior hierárquico para determinar o desvio dos bens da empresa diretamente com seus subordinados: [*meu diretor tinha contato direto com meus subordinados e simplesmente mandava que enviassem o material...simples assim...*] (1:11)], evidenciando que a “autonomia” de seu superior precedia as políticas da empresa, burlando facilmente os “controles” que a empresa detinha (1:23).

Ainda, ficou evidenciado a oportunidade que os indivíduos possuem para cometer outras fraudes, como, por exemplo, suborno ao relatar o “assédio de fornecedores” (1:5) que insinuaram propostas de suborno [*fornecedor pode ter insinuado proposta de suborno, mas me dei de desentendido...*];

Existia “falta de procedimento” conforme relata [*desembolsei R\$10mil da minha conta para repor alguns materiais que o diretor retirava...*(1:16)] e [*como tinha que pagar, tirei do meu bolso e depois a gente "acerta"...*(1:21)];

Por fim, a “ausência de controle” foi relatada [*estava uma bagunça, uma correria absurda...falta de controle...*(1:10)];

- **Racionalização:** quanto à racionalização, o entrevistado 1 indicou “falta de credibilidade no programa de *compliance*” quando relata [*eu não denunciei...poderia ter feito, mas não denunciei...*(1:18)], e ainda, que não acreditasse na confidencialidade dos canais de denúncia, uma vez que alega que o medo foi o que lhe impediu de denunciar: [*se me perguntarem porque não liguei no canal de denúncias, não sei dizer...talvez*

medo...” (1:15)], destacando que uma das premissas de um canal de denúncias efetivo é a garantia do anonimato e o cuidado na tratativa da denúncia.

Ainda, denotou ter postura “omissa frente a fraude” ocorrendo na organização: [*fornecedor pode ter insinuado proposta de suborno, mas me dei de desentendido...*(1:5)] e, quando se deparou com o ato fraudulento de seu superior [*eu presenciei desvio de material da empresa para casa do meu diretor...*”(1:8)] nada fez, mesmo existindo meios seguros para agir contra esses atos e estando “desmotivado com seu superior” [...*tenho uma relação de chefe com meu superior...relação...(silêncio)...boa...*(1:4)] foi conivente [*hoje sei que está ocorrendo desvio de materiais para beneficiar meu superior...*” (1:6)].

A “desmotivação de carreira” do entrevistado 1 é evidenciada quando deixou de ser promovido por não aceitar ser transferido de região [*há poucos meses recebi um convite para ser promovido, mas mudando de Estado, mas não aceitei por causa da família...*(1:2)] e [*Espero que não tenha sido promovido por conta da recusa que tive em ir para outro Estado...mas não sei..* (1:3)], o que pode ter diminuído sua lealdade para com a organização em si e influenciado a pressão por omitir tal ato;

- **Pressão/ Necessidade:** a “pressão por prazo” foi um dos fatores que aumentaram o descontrole do patrimônio da empresa: [*no final do projeto é uma loucura, entramos as 7h e saímos as 10h da noite...*(1:7)] e para descumprir regras e políticas da organização em busca de resultados [...*eu tinha que pagar a conta da empresa, pois senão iria atrasar a entrega do projeto...*” (1:20)].

A “pressão do superior” era tácita, sendo desnecessária qualquer verbalização ou ameaça: [*o diretor nem me pressionava...nem precisava...o que eu iria fazer? vou dizer não?*” (1:12)]; [*eu fiquei em uma posição muito difícil...o cara é teu chefe...o que poderia fazer?*(1:13)] e [*cheguei a comentar com meu superior intermediário, mas ele disse que não tinha o que fazer, pois envolvia um diretor.*(1:14)] sendo possível notar uma reverência hierárquica já sedimentada na cultura daquela organização.

A pressão se mantém pelo “uso do poder” [*ele (diretor) tinha muita influência...e, ele tinha preferência com alguns fornecedores(1:22)*];

- **Disposição ao Risco:** a “ousadia” estava presente na sua fala [*vários funcionários sabiam, muitos mesmo...então não fazia diferença "comprar meu silêncio", por isso nunca me ofereceu dinheiro para ficar quieto...(1:19)*];
E a percepção de “desafio” é mais evidenciada quando observamos as seguintes falas: [*até onde sei, ele não sabia que eu sabia do desvio...(1:9)*] indicando que o diretor acreditava que assumiu um alto risco em desviar o material, considerando que poderia ser identificado e denunciado pelo gerente e, mesmo tendo ciência da fraude que cometia [*depois ele (diretor) veio com R\$10mil dizendo que era para repor o dinheiro que eu tinha gasto com reposição do material...achei estranho...disse que não tinha ideia se esse valor atendia.” (1:17)*], o comportamento pode ter sido influenciado pela percepção de “segurança pela impunidade” uma vez que a sensação de impunidade com outros atos fraudulentos ocorria na organização sem consequências para seus transgressores: [*...todo mundo tem parentes trabalhando em fornecedores...ele deve ter também...(1:24)*], mesmo existindo regras contra potenciais conflitos de interesses.

4.2. Caso 2 – Conflito de Interesses

4.2.1. Da Organização

A Organização 2 é uma empresa privada de médio porte, com faturamento bruto operacional entre de R\$301 milhões a R\$1bilhão e mais de 3.000 funcionários, possuindo políticas claras no tocante a rechaçar potenciais conflitos de interesses entre colaboradores e fornecedores e sendo expressamente proibido o recebimento de presentes ou qualquer tipo de gratificação; e, caso ocorra alguma situação duvidosa sobre sua ocorrência, existem canais de denúncias que possibilitam tirar dúvidas ou mesmo declarar potencial de conflito de interesses. A organização não é regulada por agências externas.

4.2.2. Da fraude

O indivíduo 2 se envolveu diretamente com fornecedor da empresa gerando situação de conflito de interesses pelo fato de aceitar morar em apartamento alugado por este, além de receber o valor aproximado de R\$7 mil em espécie como forma de propina com intuito de privilegiar esse fornecedor em detrimento aos demais, a classificação do tipo de fraude é “corrupção”, como “suborno por meio de tráfico de influência”. A fraude foi descoberta após 10 meses e ao final do processo de investigação, a organização advertiu o funcionário e o mesmo pediu demissão dos quadros da empresa.

4.2.3. Do fraudador

O indivíduo 2, do sexo masculino, 37 anos à época da fraude, era gestor da organização 2, e estava logrando na mesma por 4 (quatro) anos no ato do início da fraude. Sua remuneração era de aproximadamente R\$14 mil e recebia outros benefícios da organização, como: vale-refeição, assistência médica para si e para sua família, auxílio viagem, entre outros.

4.2.4. Das causas

Os cinco componentes propostos no pentágono da fraude estão expostos na tabela 8, com certa equidade na frequência entre eles, com destaque no componente “oportunidade” por conta da liberdade que o fornecedor encontrou para oferecer a propina para o funcionário.

Tabela 8. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 2

COMPONENTE	Indivíduo 2
Capacidade	3
Disposição ao Risco	3
Oportunidade	7
Pressão/ Necessidade	6
Racionalização	6
TOTAL	25

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 7 e o detalhamento da análise da entrevista nos indica as seguintes classificações das citações:

- **Capacidade:** esta se apresenta pela utilização de um “falso controle” com o objetivo de diminuir a possibilidade de ser detectado [*...a definição final da contratação é da área de Suprimentos...nós damos o parecer técnico...e por fim só damos o "ok"...(2:2)*], sendo portanto um controle apenas figurativo e não real que a organização possui o que indica “baixa probabilidade de identificação”.

Ainda, a “autonomia” que o fraudador possuía no momento da fraude é destacada nas citações 2:5 [*...em 7 meses que meu novo gerente assumiu a área, se falei 2 ou 3 vezes com ele foi muito...*] e 2:7 [*único que é de fora da equipe dele sou eu...então acho que por isso fiquei meio de lado...isolado..*] citação essa atrelada à “desmotivação com superior”;
- **Oportunidade:** o “falso controle” anteriormente analisado está associado à oportunidade, assim como à “falta de controle” que difere do primeiro por sua inexistência, e o indivíduo tinha a possibilidade de ficar

completamente isolado na sua área de atuação e, por conseguinte, possuía “autonomia” nas decisões.

O “assédio de fornecedores” foi um ponto muito reforçado na fala do entrevistado ao citar *[...nesse meio é muito comum oferecerem suborno...isso é fácil...(2:8)]*, apresentando a normalidade desse tipo de assédio, *[...o fornecedor sempre vem com brincadeira...diz ‘deixa que te ajudo’...isso sempre acontece.(2:9)]* e, ainda, *[a oferta de suborno mais forte ocorreu em Belém...com fornecedores que já estavam acostumados a pagar para outros funcionários...e ele veio e bateu com dinheiro na mesa...(2:12)];*

- **Racionalização:** a “dádiva” foi um dos elementos com maior frequência nos relatos do indivíduo 2, quando relata que *[o fornecedor me emprestou dinheiro (aproximadamente R\$6mil) porque estava apertado...estava precisando...não teve nada de interesse...eles me emprestaram na amizade...quando puder eu devolvo... (2:10)]*, reforçando que não havia interesse na doação, ainda na citação 2:13 diz *[comprei uma tv simples com o dinheiro do fornecedor...mas coisa simples...foi um presente...]* destacando ser um mero “presente” e, reforça mais uma vez que não houve interesse: *[ele (o fornecedor) alugou o apartamento que moro, como se fosse um fiador...porque não tinha como alugar...mas sem interesse...(2:14)].*

A “desmotivação com superior” também apareceu nas falas 2:4 *[...trocaram meu superior...e...(silêncio)...o estilo dele não deu certo com meu...]* e 2:6 *[eu tenho 4 anos...devo ter algum valor...devo ter competência para alguma coisa...]* o que indica também “falta de reconhecimento” que também está associado a “Pressão/ Necessidade”;

- **Pressão/ Necessidade:** a “pressão por prazo” foi destacado em 2 citações *[...sempre estamos atrasados com o projeto...sempre temos que correr atrás do prejuízo...(2:1)]* e *[...trabalha de fim de semana...de sábado e domingo...até 8 da noite...isso tudo para cumprir prazo...(2:3)];*
Houve “assédio de fornecedores” *[passei algumas vezes por propostas de suborno de fornecedores...algumas vezes(2:11)];*

- **Disposição ao Risco:** o “medo das consequências” foi demonstrada na citação 2:15 [...*não falei para ninguém da empresa sobre o aluguel da casa ou o dinheiro de empréstimo de fornecedor...*].

4.3. Caso 3 – Suborno

4.3.1. Da Organização

A receita operacional da Organização 3 é acima de R\$5bilhões e tem em seu quadro mais de 3.000 funcionários, tendo programa de *compliance* estruturado com código de ética, canais de denúncia e monitoramento. Sua política de relacionamento com fornecedores é clara no tocante a não recebimento de suborno ou qualquer forma de beneficiamento. A empresa não é regulada.

4.3.2. Da fraude

A “corrupção” ocorreu com o recebimento de R\$74mil por parte do indivíduo 3 por um fornecedor para que facilitasse sua contratação, bem como o superfaturamento de serviços cobrados por ele, sendo, por conseguinte, tipificado como “suborno por meio de comissões em vendas”. O indivíduo 3 foi demitido por justa causa e respondeu a processo criminal movido pela Organização 3 e a fraude foi descoberta 19 meses após seu início.

4.3.3. Do fraudador

Homem com 38 anos de idade, 3 anos de empresa, recendo salário de R\$6mil o indivíduo ocupa uma posição operacional.

4.3.4. Das causas

Na tabela 9 observamos a densidade dos componentes do caso 3, sendo a “racionalização” o componente que aparece com maior densidade na codificação no discurso do indivíduo 3.

Tabela 9. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 3

COMPONENTE	Indivíduo 3
Capacidade	12
Disposição ao Risco	12
Oportunidade	14
Pressão/ Necessidade	9
Racionalização	19
TOTAL	66

Fonte: Elaborado pelo autor

Por conta da grande quantidade de relatos na entrevista com o indivíduo 3, foi necessário separar a árvore de associação nas figuras 8 e 9, e podemos observar nessas figuras o detalhamento da análise da entrevista:

- **Capacidade:** a “capacidade técnica” do indivíduo 3 para o cometimento da fraude foi evidenciada com o relato 3:3 [*estava fazendo a função de várias pessoas...há mais de 2 anos...*] o que também demonstra na “autonomia”. E, no relato 4:2 diz [*esse fornecedor não era bom tecnicamente...só contava muita estória...para contar estória deixa com a gente...a gente já conta muita estória...precisamos de fornecedor que faça, senão o povo reclama...*] o que demonstra ter bom conhecimento técnico sobre o trabalho em que atua. Ainda em “autonomia” relatou possuir muita liberdade [*com a empresa X (fornecedora) eu tinha muita liberdade...muito beneficiamento...o que eu precisava pedir para eles, pois estávamos no mesmo barco furado...um precisa ajudar o outro...*] (3:10), sendo essa fala também associada à “desmotivação com a empresa” e à “dádiva” ao destacar que precisa existir uma ajuda mútua;
- **Oportunidade:** ela se desnuda na “autonomia” analisada em epígrafe, no “assédio de fornecedores” quando relata [*...eu recebi R\$68 mil do fornecedor e envolvi a "Joana" porque ele (fornecedor) não queria depositar direto na minha conta e perguntou se eu tinha alguém de confiança para ser o intermediário...e escolhi minha "conhecida", não é minha namorada, nem minha esposa...é minha "conhecida" (risos)*] (3:1) o que também demonstra gerenciamento de risco “risco probabilidade”.

Ainda apresenta normalidade nesse tipo de assédio [*qualquer pessoa que quer entrar como fornecedora, vem com conversinha no pé do ouvido...com ladainha...(risos)*] (3:9)] e intimidade com o fornecedor 4:1 [*ele (fornecedor) veio falar comigo para agilizar um processo de contratação dele...mas...mas nem fizemos porque eu sabia que ele não ia ganhar na época...a gente já sabia que não ia dar certo...]* demonstrando mais uma vez possuir “autonomia” para condução do processo concorrencial.

A “falta de procedimentos” também versou sobre o relato 3:5 [*o antigo supervisor até colocava limites para aceitar presentes de fornecedores...mas esse novo nunca disse nada...]* expressão reforçando a “autonomia” do indivíduo 3.

O “falso controle” foi descrito na expressão [*essa alteração de controle acontece toda hora...mas para beneficiar o serviço para liberar o serviço...isso acontece toda hora...se você me perguntar quantas vezes isso aconteceu, nem vou te saber dizer...porque toda hora...(3:24)*] e está associada à “pressão por prazo”.

A “falha de controle” também é relatada [*acontece sempre de cobrar por homem-hora e na verdade deveria ser cobrado por serviço...acontece sempre e com todo mundo...se você for agora na operação vai ver que está acontecendo isso... (3:22)*] e demonstra que existe um “falso controle” também quando se burla a forma de gestão e a “segurança pela impunidade” se observa quando ele trata com normalidade essas situações.

A oportunidade era tamanha que nem o fraudador possuía controle sobre os valores fraudados [*eu não sei se era R\$68mil...achei que era mais...(risos)...nem me lembro com certeza...mas achei que era mais...(risos) (3:2)*] demonstrando “ousadia” na sua ação.

- **Racionalização:** esta é fortemente representada na forma de “dádiva” ao relatar [*todo mundo (fornecedores) oferecem coisas o tempo todo...oferecem almoço...oferecem presentes...isso é o tempo todo!(3:4)*] destacando algumas formas de agrados como presentes ou empréstimos (3:11) [*já peguei dinheiro emprestado com o João, com o João...ele é funcionário da empresa X (fornecedor) mas me emprestou pela amizade...;*] [(3:12) “*o João (funcionário do fornecedor) me ajudou muito, pois quando comecei com essa função, não sabia nada...ele que me ensinou tudo o que eu sei...tenho muita amizade com ele...mas amizade...nada de*”

(silêncio)...por amizade...] citando amizade e beneficiamento com conotação positiva (3:32) [eu sei que acontece o beneficiamento, mas nunca vi o toma lá dá cá...um favorecimento explícito...é sempre em forma de agradecimento...pelo menos isso não aconteceu comigo...não na minha visão.], novamente destacando “acho que o João (funcionário do Fornecedor) tirava o dinheiro para me emprestar do dele...ele ganhava muito por comissão...por comissão de venda e pedido que eu fazia...ele sempre falava algo assim, estou sem dinheiro nessa semana, mas na próxima vai cair uma grana de comissão...aí chamava a gente para churrasco, para passeios...tudo na amizade...(3:13)].

“Crime sem vítima” foi citada como uma das causas da fraude [o que fiz acho que é errado para a empresa...mas eu não tirei nada dela... (3:21)] sem perceber o impacto de seu ato para a empresa [o que está acontecendo aqui dentro é que as pessoas estão fazendo solução onde não existe...todo mundo quer fazer isso...e muitas vezes o fornecedor quer gratificar por isso. (3:29)], e mais, acredita estar fazendo um bem para a empresa [na minha visão não é errado receber uma gratificação do fornecedor por ajuda-lo...porque senão a coisa trava...a coisa trava tudo...aí depois que ajudamos, o fornecedor que agradecer dando uns agrados...todo mundo se beneficia, mas a empresa não é prejudicada... (3:18)] mesmo considerando que foi beneficiado [mas no final é benefício...não vou fugir da responsabilidade...fui beneficiado...só não tirei dinheiro da empresa... (3:17)].

No relato 3:20 diz [vem acontecendo, mas sinceramente não vejo como algo...como corrupção como a gente vê na tv...apesar que a partir de agora vou começar a ver dessa forma, pelo que estou pensando aqui...(risos)] demonstrando total “falta de credibilidade no programa de compliance” mesmo quando antes passou por um processo de auditoria [veio uma auditoria chata...uma auditoria que anotava todo mundo...e alguns meses atrás foi lá e anotou a gente porque não estava fazendo o controle correto...mas continuou acontecendo(3:23)].

E, reforça com a fala [eu sou um cara que fala muito...sempre sou colaborativo...se alguém tivesse me perguntado antes eu falaria que recebi dinheiro do fornecedor sem problema algum...(3:28)] apresentando “ousadia” na sua expressão.

Foi “omisso frente à fraude” quando relata [...toda empresa fornecedora que entra, entra com esse esquema...isso não é só aqui não...não é segredo pra ninguém (risos)...faz parte do Brasil! (risos)(3:8)] o que também trouxe “segurança pela impunidade” de casos anteriores.

A expressão da citação 3:27 [*minhas contas...aluguel, luz outras contas já dá meu salário...não tem como viver com esse salário, tô endividado em todo meu histórico na empresa..*] conota não só “dívidas pessoais” mas também “desmotivação com salário” atrelada à racionalização por dizer que sempre recebeu menos que deveria e necessitava.

- **Pressão/ Necessidade:** a “pressão por resultado” aparece na citação 3:30 [*assim como eu, as pessoas estão procurando solução para essa correria*] e também como “dívidas pessoais” [*se você acessar minha conta, vai ver os R\$68mil, mas também vai ver um monte de empréstimo...(3:26)*].

O “uso do poder” também foi praticado pelo fraudador [*eles (Fornecedor) uma vez me agradeceram formalmente, vamos dizer assim, por ter ajudado eles dentro da empresa...eles ficharam minha esposa...eles contrataram minha esposa como auxiliar técnico...*] (3:15) e [*eu como sou um cara que gosta de fazer acontecer, o fornecedor sempre me procura...e depois me gratifica...não deixo ficar parado...(3:19)*].

A “desmotivação com a empresa” também é revelada [*o salário aqui tá muito baixo...não dá para se virar...o salário tá muito baixo...dá vontade de ser beneficiado todo mês...*](3:25);

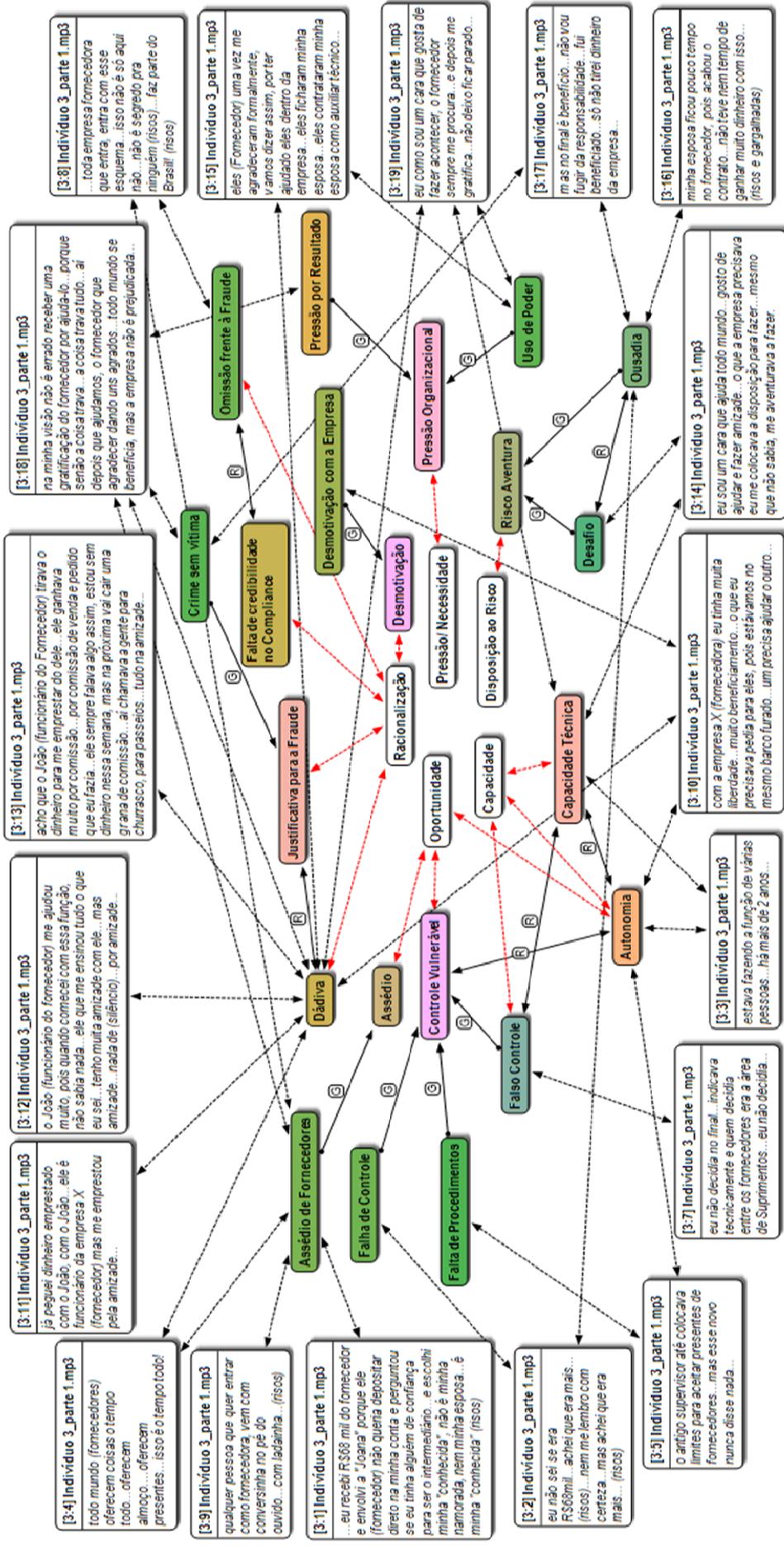
- **Disposição ao Risco:** Na citação 3:7 o fraudador reforça que acreditava na “baixa probabilidade de identificação” da fraude [*eu não decidia no final...indicava tecnicamente e quem decidia entre os fornecedores era a área de Suprimentos...eu não decidia...*];

A “segurança na impunidade” é evidente no discurso [*comentários sempre existe...um que aparece com carrão...aí as pessoas falam mesmo...como pode com o salário da empresa conseguir tanta coisa assim? um dos que sempre falam é o Nelson que cuida dos contratos, o cara sempre está com carrão...o pessoal diz que ele leva por fora...(risos) (3:31)*].

A “ousadia” está inserida na fala do indivíduo 3 [*minha esposa ficou pouco tempo no fornecedor, pois acabou o contrato...não teve nem tempo de ganhar muito dinheiro com isso...(risos e gargalhadas) (3:16)*] e [*acho que o valor não era de R\$68mil acho que era...se não me falha a memória...R\$74mil...tenho quase certeza que era o valor total...mas pode ter sido feito depósito parcelado...mas acho que foi R\$74mil (4:3)*].

E, por fim, o “desafio” também está presente *[eu sou um cara que ajuda todo mundo...gosto de ajudar e fazer amizade...o que a empresa precisava eu me colocava a disposição para fazer...mesmo que não sabia, me aventurava a fazer. (3:14)].*

Figura 8. Árvore de Associação – Caso 3 (Parte 1)



Fonte: Elaborado pelo autor

Densidade baixa
 Densidade moderada
 Densidade alta
 Código Superior
 Componentes
 R está associado com
 G é parte de

4.4. Caso 4 – Atalhos Processuais

4.4.1. Da Organização

A Organização 9 fatura acima de R\$5 bilhões e tem mais de 3.000 funcionários, possui um programa de *compliance* robusto e estruturado há mais de 10 anos, sendo referência no mercado com suas práticas de prevenção e combate a fraudes. Possui uma regra clara quanto ao procedimento fraudulento em questão. A empresa é submetida a diversas fiscalizações de uma agência reguladora.

4.4.2. Da fraude

A ação foi classificada como “demonstrações fraudulentas” uma vez que o indivíduo 4 recebeu cerca de R\$3 mil para burlar um procedimento da empresa para vender mercadoria da empresa por meio de um outro funcionário, caracterizando a “falsidade de credenciamento não financeiro” e estava se beneficiando com essa situação, sendo todos os envolvidos demitidos por justa causa. Entretanto, a fraude só foi descoberta 38 meses.

4.4.3. Do fraudador

Mulher com 26 anos de idade, 5 anos de empresa, recebendo salário de R\$6 mil, o indivíduo 4 ocupa uma posição operacional.

4.4.4. Das causas

A tabela 10 nos indica que não foram relatadas as possíveis pressões que levaram a funcionária a cometer a fraude, provavelmente por conta do grande lapso entre o fim da prática fraudulenta e sua entrevista, o que é normal ocorrer pela extinção da própria pressão; por outro lado, a “racionalização” ocorreu com alta densidade objetivando justificar, para o bem de sua própria consciência, as razões de seus atos, uma vez que se mostrou arrependida pelo que fez.

Tabela 10. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 4

COMPONENTE	Indivíduo 4
Capacidade	2
Disposição ao Risco	4
Oportunidade	1
Pressão/ Necessidade	0
Racionalização	10
TOTAL	17

Fonte: Elaborado pelo autor

A árvore de associação está representada na figura 10, e nela podemos observar o detalhamento da análise da entrevista:

- **Capacidade:** a “capacidade técnica” foi evidenciada na citação 7:13 [*o Paulo foi meu gestor durante todos esses anos e pode dar referência sobre mim...ele sabe quem eu sou...ele sabe (choro)*].
- **Oportunidade:** existia “falso controle” no processo em que a fraude ocorreu [*ele vinha na amizade...com maior naturalidade e sempre falava que todos faziam...(7:9)*] maximizando a “amizade” e, por citar a “amizade” essa citação também foi atrelada à “dádiva”;
- **Racionalização:** a “minimização do ato” na citação 7:8 [*eu não quero me prejudicar...é minha carreira...é minha vida! adoro aqui...estou muito chateada por um erro...]* ao nomear apenas como um erro e também pela baixa quantidade de sua ocorrência [*se foi 4 vezes que ele me deu dinheiro é muito...sabe assim...toma aqui...e aí você pega?...(7:11)*] o que também está atrelada a “Dádiva” pela proximidade com o principal fraudador o que se repete na fala 7:3 [*teve uma vez...(silêncio)...teve uma vez que peguei dinheiro emprestado dele (principal fraudador) e depois devolvi para ele...]*.

A “omissão frente à fraude” aparece em 2 relatos (7:1 e 7:2 respectivamente) da entrevistada [*eu fiquei sabendo que ele (o principal fraudador) estava cometendo a fraude...]* e [*até onde sei...(silêncio)...ele fazia a fraude com várias pessoas...(silêncio)...até onde sei...]*.

Houve também a “falta de credibilidade no compliance” (7:4 e 7:12) [*teve uma vez que percebi que tinha alguma coisa estranha com minha senha...a senha que*

tinha emprestado para ele...mas não falei nada para ninguém...] e *[não falei com meu superior...quando aconteceu até pensei, mas não fiz...]* ao não denunciar pelos canais de comunicação que a empresa dispõe.

- **Disposição ao Risco:** o “medo das consequências” estava presente antes da decisão de cometer a fraude *[você entende? Meu medo é a punição! Porque não posso perder meu emprego! (7:5)]* e *[(choro) muito difícil essa situação! Fazemos tanto pela empresa...e por conta de um deslize somos prejudicados... (7:6)]* o que também indica uma “minimização do ato”.

E com a expressão *[não é possível (choro e silêncio)...eu gosto daqui...sempre ajudei em investigação...só por causa de uma coisa besta...(choro) (7:7)]* podemos perceber que pelo fato de ajudar na investigação, acreditava ser “baixa a probabilidade de identificação” e a “segurança da impunidade” também se revela *[nunca imaginei a proporção que teria...nunca pensei que daria nisso...(7:10)].*

4.5. Caso 5 – Desvio Financeiro

4.5.1. Da Organização

A Organização 4 é uma empresa privada que têm como receita bruta entre R\$91 milhões a R\$300 milhões, tendo aproximadamente 600 funcionários, não possuía programa de *compliance* à época da fraude, sem código de ética, canais de denúncia ou monitoramento, porém cabe ressaltar que a fraude em questão está prevista no Código Penal Brasileiro, caracterizado por furto. A empresa não é submetida à regulação.

4.5.2. Da fraude

A ação foi classificada como “apropriação indevida” por ser “furto de dinheiro em depósito” da organização, sendo o total do desvio de R\$270 mil diretamente da conta da empresa para conta pessoal do indivíduo 5. Após 26 meses, quando a fraude foi descoberta, o indivíduo 5 foi demitido por justa causa e respondeu a processo cível e criminal.

4.5.3. Do fraudador

O indivíduo 5 é do sexo feminino, com 39 anos de idade, 12 anos de empresa, recendo salário de R\$16 mil e ocupava o cargo de coordenadora financeira, tendo nível de decisão estratégico, uma vez que à época da fraude respondia diretamente ao presidente da empresa.

4.5.4. Das causas

A “Pressão”, com 32 citações, seguida da “Racionalização”, com 29 citações, foram os componentes mais densos no caso 5, porém os outros componentes também se mostraram presentes.

Tabela 11. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 5

COMPONENTE	Indivíduo 5
Capacidade	14
Disposição ao Risco	7
Oportunidade	14
Pressão/ Necessidade	32
Racionalização	29
TOTAL	96

Fonte: Elaborado pelo autor

Por conta da grande quantidade de relatos na entrevista com o indivíduo 5, foi necessário separar a árvore de associação nas figuras 11, 12 e 13, e nelas podemos observar o detalhamento da análise da entrevista:

- **Capacidade:** a “capacidade técnica” e a “autonomia” estão intrinsecamente relacionadas nos relatos (9:2, 9:11, 9:15, 9:20 e 9:43 respectivamente) *[quando foi implantar o sistema novo, me convidaram para ser gerente do projeto e foi aí que comecei a fraude]; [eu parei de fazer isso (a fraude) não porque tiraram de mim...porque eu tinha condições de continuar fazendo...eu parei porque eu quis! porque eu me arrependi dos meus atos]; [eu me dediquei demais! no processo de due dilligence me dediquei demais e me orgulhei dos resultados que trouxe! cometi um erro! um erro ridículo é verdade, mas não podem esquecer de tudo o que fiz...]; [de agosto a dezembro de 2011 eu fiquei sozinha! fiz todas as funções de um gerente e de um diretor...eu fiz sozinha]; [nunca ninguém contestou o que eu fazia...porque eu era de extrema confiança da empresa] e, a “capacidade técnica” da entrevistada é reforçada *[nesses mais de 8 anos de coordenação passaram mais de 20 funcionários...e nunca tive qualquer problema com um funcionário...era o exemplo...]*.*

O “falso controle” também existiu na fraude em estudo *[alguns reembolsos de taxi eu tirava do "caixinha" da empresa...(9:42)]* que, assim como “autonomia” também está associado com a “oportunidade”;
- **Oportunidade:** a “falta de controle” foi descrita na citação 9:11 e na 9:28 *[o meu erro começou porque os pagamentos do banco X podiam ser pagos com uma única assinatura...os demais não...mas nesse banco só bastava a minha assinatura...]*.

A “flexibilização das regras” também foi apontada (9:8, 9:26 e 9:27 respectivamente) *[sempre fui muito criticada pela Janete (superior hierárquica) nas avaliações de desempenho dizendo que eu era muito "mãezona"...mas não é que eu era "mãezona", talvez ela não entenda por não ter filho, mas eu sempre achei que quando você lida com ser humano, você não pode levar tudo a ferro e fogo...]; [eu lembro de uma situação de que os sócios tiveram uma reunião e depois saíram com um pacote...um envelope de dinheiro para entregar para fiscais da receita....(silêncio)....foi só isso...]; [a empresa foi criada com coisas 100% corretas e outras não tão corretas assim...penso eu...]* deixando claro que tinha liberdade para criar regras ou mesmo não segui-las.

Com isso, a “falha de controle” era evidente (9:26) *“um erro não justifica o outro...mas a falha de controle era muito grande...”*;

- **Racionalização:** a “dádiva” é exposta nas falas 9:9 *[não dá! Quando a pessoa trabalha até mais tarde e não tem benefício de jantar...benefício de ir embora de taxi...hora extra...o mínimo que eu posso fazer como gestora é ser compreensível quando a pessoa precisa faltar...ir no médico, ou qualquer coisa assim...uma mão lava a outra!]*. Quando subordina suas ações a relações de amizade, 9:44 *[às vezes emprestava dinheiro para os colegas de trabalho]* e 9:45 *[nunca cobre nada das pessoas que emprestava dinheiro...nunca...]* praticando agrados com o dinheiro que adquiria na fraude; e ainda 9:30 *[recebi um aparelho DVD de uma revenda como forma de gratidão pelo atendimento...]*;

O “excesso de lealdade” foi um novo elemento que emergiu das entrevistas no qual a entrevistada justifica sua atitude em uma tentativa tácita de “compensar” as horas extras trabalhadas e não pagas durante os anos de dedicação *[eu nunca pensei em colocar a empresa na Justiça! Nunca! Jamais! Jamais! Não tenho essa índole! Teve uma vez que fiquei muito chateada ao ver que meu subordinado guardava uma planilha no computador com o banco de horas...ele controlava a quantidade de horas extras que fazia...e depois descobri que tem um monte de gente na empresa que faz isso...achei um absurdo! Eu nunca controlei isso, nunca pensei em cobrar hora extra...]* (9:18)] atitude essa que também está atrelada à “flexibilização de regras”.

O “sentimento de dono” também está vinculado ao “excesso de lealdade” conforme podemos notar no relato *[eu tinha acesso a todas as contas da empresa...e eu era incapaz de sair sem olhar o saldo! Me sentia totalmente*

responsável pelas contas da empresa! Não tinha jeito de ignorar e deixar para o novo tesoureiro(9:24)].

A “falta de credibilidade no *compliance*” foi mencionada explicitamente na citação 9:46 *[eu nunca falei isso para ninguém...pra ninguém mesmo...porque é algo extremamente vergonhoso! Você não sabe o quanto foi difícil para falar para o meu marido! Foi muito difícil!]* amparando seu silêncio pela vergonha.

Em uma única citação (9:47) a entrevistada “minimiza o ato” – *[eu acredito que o que eu fiz prejudicou mais a mim do que a empresa...pelo valor, prejudicou mais a mim do que a empresa...nada justifica, mas é o que eu acho].*

A “falta de reconhecimento” foi citada amplamente como uma das causas da fraude (8:1, 8:2, 9:16 e 9:17 respectivamente): *[eu cometi um erro! eu sei que é muito difícil quanto ser humano o Vitor (antigo superior) separar...o erro com todos os anos que trabalhei nessa empresa...eu infelizmente fui burra! Fui infeliz! Fui inconsequente, porque joguei fora tudo o que eu conquistei!]; [eu entrei nessa empresa em 2002, quando ainda era pequena...com apenas 60 profissionais. Trabalhei muito!]; [se a empresa chegou onde chegou, teve a minha contribuição! Tenho certeza disso! certeza! Assim, eles podem acreditar ou não, mas teve a minha contribuição!]; [nada justifica! Nada justifica o que eu fiz! Um erro não justifica o outro! Eu perdi todos os meus direitos depois de fazer o que eu fiz...podia ter ido por outro caminho...eu sei..].* Essa “falta de reconhecimento” também está associada à “pressão” por conta da “pressão organizacional”;

A entrevistada relatou diversas desmotivações que estava vivenciando à época da fraude, as quais, por sua vez estão atreladas ao componente “pressão”: “desmotivação com salário” – *[nunca ganhei nada por trabalhar tanto...nem hora extra...não estou tentando justificar o que fiz, porque seria justificar o injustificado, mas se eu quisesse agir como outros agiram, eu poderia ter me dado muito bem em algum momento(8:5)];* “desmotivação de carreira” – *[falei para minha superiora na época que depois de ensinar tudo para o novo funcionário que iria fazer o que eu faço, nada mudou...eu continuo fazer as mesmas coisas mais as coisas dele...(9:23)], [muitas vezes minha chateação...minha desmotivação...(silêncio)...me fazia sair daqui e ir para o shopping comprar 6 pares de sapatos...não comprava 1...compra 6...(9:32)], [depois contrataram uma gerente para fazer o que eu faço...dizendo que era muita coisa que eu tinha que fazer...isso gerou um desconforto...eu falei que me deixou muito insatisfeita, porque é a parte que eu mais gosto...(9:22)]* que também está vinculada à “desmotivação com a

empresa” – *[a empresa sabe das dificuldades...a empresa sabe dos problemas...dos problemas de sistema...de pessoas..(9:6)]; “desmotivação com o superior” – [nos últimos 3 anos eu estava muito desmotivada! Isso porque o meu diretor na época era muito centralizador...(9:19)] e [profissionalmente gosto muito da minha superiora, mas com gestão de pessoa acho que ela não tem tato...ela é muito ruim mesmo...(9:25)];*

- **Pressão/ Necessidade:** o excesso de dedicação ao trabalho (*workaholic*) também foi destacado pela entrevistada (8:4, 9:3, 9:5, 8:6, 8:7 respectivamente) *[...depois deixava meu filho com menos de 1 ano de idade com minha cunhada para vir trabalhar no projeto de implantação do sistema...trabalhando das 6h da tarde até 2h da manhã...e no outro dia tinha que estar as 6h da manhã novamente aqui..] o que evidencia um descompasso entre vida profissional e pessoal [fui muito dedicada a empresa...(silêncio)...até vai meio de encontro com o que eu fiz...eu sei disso...], “a funcionária Laisa ficou muitas vezes até madrugada trabalhando comigo e ela disse uma vez pra mim: ‘eu estou trabalhando até agora por você! Porque eu não ganho nada com isso! Por confiar em você!’]; [entra ano sai ano e sempre a mesma coisa...se torna um ciclo vicioso, pois quanto mais você trabalha maior a sensação de de que está faltando algo...até comentávamos na área...parece que estamos enxugando gelo...sempre enxugando gelo!]; [ninguém tem dúvida que eu vestia a camisa da empresa mesmo! As pessoas brincavam comigo dizendo que eu ia me aposentar na empresa...que eu era ativo fixo da empresa...]; [como minha cunhada sempre me deu segurança ao cuidar do meu filho, me dediquei totalmente ao trabalho...tanto que nunca faltei 1 dia para levar ele no médico, no dentista...nada!];*

A “pressão por resultado” também estava influenciando nas decisões da entrevistada *[trabalhava das 6h da manhã até 7h da noite..]; [a gente se desdobrava e fazia! Porque tinha que entregar...e aí fazíamos no segundo turno...vamos dizer assim...(8:3 e 9:7)];*

O gastos acima de seus ganhos “perdulário” também influenciaram na decisão para a fraude (9:35, 9:36, 9:37, 9:38, 9:39 e 9:40): *[eu ia e voltava de taxi todos os dias...todos os dias...moro em Interlagos (a empresa fica no Itaim)...gasto R\$60, de ida e R\$60, de volta...todos os dias..]; [sempre gostei de comer em restaurante bem legal por aqui...meu ticket refeição era de R\$23, eu gastava R\$40, mais ou menos por dia...]; [fazia doações do dízimo do meu salário para a conta da igreja...]; [dinheiro é uma coisa assim...(silêncio)...se*

*você....(silêncio)...ele vai embora!]; [comprei um pacote de depilação a laser...]; [é besteira...besteira!!! Eu fiz por besteira! Não fiz por maldade! Não por ganância...]; E, com esse comportamento pródigo adquiriu “dívidas pessoais” conforme observado nas citações 9:34 e 9:31 *[ajudei a minha mãe com o pagamento do convênio médico dela e do meu pai...mas hoje está atrasado...então não foi por isso só]; [eu estava endividada na época da fraude...minha conta estava negativa, isso porque meu marido saiu da empresa e ficou ganhando menos....a nossa renda diminuiu e nosso padrão continuou o mesmo...];**

- **Disposição ao Risco:** a “ousadia” fez parte para a atuação da entrevistada no momento da fraude *[é tão ridículo que eu fiz na minha conta...entendeu o que eu fiz? É muito ridículo! nem eu acredito que fiz um negócio desse...tão ridículo..(9:41)],* mas a “baixa probabilidade de identificação” motivou sua ação *[o que aconteceu é que no início minha conta vinha negativa...e aí...(silêncio)....aí...vejo aquele dinheiro...digamos...fácil....aí fiz a besteira(9:48)]; [eu sei que o que fiz é errado...eu me arrependi...não tinha condições de devolver...não tenho condições de devolver tudo...mas me arrependi..(9:12)],* mesmo considerando o “medo das consequências” (9:13) *[e uma coisa que aconteceu comigo...não sei até que ponto vocês acreditam ou não...mas Deus falou comigo dizendo para parar! Ele disse que já bastava! Chega! E no meio do ano eu perdi um filho...(choro)...pode parecer uma besteira, mas é isso que aconteceu e sei que isso que fiz teve influência...]* e (9:14) *[eu sei que é difícil acreditar...mas se eu estivesse sentada na mesma cadeira há 2 anos atrás eu não faria isso...sei que é difícil as pessoas acreditarem, mas eu sei...(voz embargada)...só eu sei as consequências que estou sofrendo por conta do que eu fiz..];*

4.6. Caso 6 – Conflito de Interesses

4.6.1. Da Organização

A fraude do caso 6 foi cometida na Organização 1, categorizada no caso 1, uma vez que o lapso temporal entre a fraude anteriormente relatada ocorreu em menos de 6 meses, não existindo mudanças significativas no modelo de gestão dessa organização.

4.6.2. Da fraude

A fraude ocorreu por “corrupção”. O indivíduo 6 foi beneficiado ao aceitar suborno e favores de fornecedores em troca de privilegiá-los em processo concorrencial na organização, tipificando a fraude como “conflitos de interesses no processo de compras”. O montante recebido por meio de suborno foi de aproximadamente R\$25 mil. A fraude foi detectada dentro de 8 meses. Após o processo de apuração da fraude, o indivíduo 6 foi demitido por justa causa.

4.6.3. Do fraudador

O indivíduo 6 é do sexo feminino, com 27 anos de idade, 14 anos de empresa, recebendo salário de R\$22 mil e ocupava o cargo de gerente de projetos, tendo nível de decisão estratégico.

4.6.4. Das causas

Todos os componentes do Pentágono da Fraude estão contidos no caso 6 (Tabela 12), sendo a “Racionalização” a maior frequência de todos (12 citações), seguido de “Oportunidade” (9 citações).

Tabela 12. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 6

COMPONENTE	Indivíduo 6
Capacidade	6
Disposição ao Risco	5
Oportunidade	9
Pressão/ Necessidade	7
Racionalização	12
TOTAL	39

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 14 representa a árvore de associação do caso 6, e nelas podemos observar o detalhamento da análise da entrevista:

- **Capacidade:** a “autonomia” surge com 2 citações [*não peço autorização para meu chefe...mal converso com ele...é no dia-a-dia que tenho que tomar decisão...eu que direciono a contratação (5:14)*] e [*a gente sempre foi muito independente...a gente tocava...fazia a coisa rodar...(5:20)*].

E a “capacidade técnica” também emerge [*volta e meia nossa empresa está na mídia...sendo criticada...não tem jeito...tenho que resolver isso...e só gente boa consegue...e quem é bom não é o menor preço! (5:13)*] com intersecção com
- “falso controle” no componente “**Oportunidade**” como também a citação 5:19 [*porque essa coisa de abrir preço...não só eu que faço isso!*] e 5:8 [*algumas vezes abrimos o preço para a concorrência para ganhar a concorrência...isso fazemos algumas vezes para ficar com o fornecedor que confiamos...*], sendo o “assédio de fornecedores” outro ponto relatado [*a empresa Y (fornecedor) já ofereceu suborno para meu subordinado...ofereceu dinheiro para pegar serviço...(5:7)*] e [*já me ofereceram uma viagem para a Pousada do Rio Quente...de um fornecedor..(5:11)*];
- **Racionalização:** a “dádiva” é exposta nos relatos (5:15, 5:16 e 5:17 respectivamente) com presentes [*um fornecedor instalou porcelanato na minha casa...*]; favores [*eu pedi para os meninos trocarem uma bancada em casa...eles me deram essa bancada...*] permeada pela amizade [*o Alberto (fornecedor) não quis me cobrar a mão de obra na minha casa...isso porque ele tem amizade comigo.*].

A “falta de credibilidade no *compliance*” também surge na fala 5:18 [*não acho justo...assim...eu fiz...mas você vai comparar com o que muita gente já fez....(silêncio)...mas ok...*] o que pressupõe também uma “minimização do ato”; Desmotivações também foram reforçadas, como “desmotivação de carreira” (5:3) [*recebo reclamações o dia inteiro...o dia inteiro...não recebo ligações de gente agradecendo, elogiando...é só reclamação*]; “desmotivação com o salário” (5:5 e 5:6 respectivamente) [*não estou satisfeita com meu salário! há 3 anos estou com o mesmo salário...fui transferida de área, aumentou minha responsabilidade e estou ganhando a mesma coisa...*] e [*eu falei 2 vezes para meu chefe que não estava feliz com meu salário e ele disse que não podia me dar nada naquele momento...tinha que esperar um pouco*]; “desmotivação com superior” [*nem sei qual a minha opinião sobre meu superior...pois eu mal conversei com ele...(5:4)*]; “desmotivação com a empresa” (5:1 e 5:2 respectivamente) [*hoje em dia o minha motivação está muito baixa...pois não temos informações...fico sabendo das coisas pela boca de outras pessoas...*] e [*até por conta desse tanto de incertezas não tem como estar motivado aqui...*];

- **Pressão/ Necessidade:** além das “desmotivações” citadas acima, a “pressão por resultado” também estava presente no relato [*da minha parte sim...eu tento sempre colocar o melhor fornecedor...de qualidade para atender o serviço...porque estaremos dentro da casa do cliente e não posso colocar qualquer um para fazer mais merda...aí direciono sim! (5:12)*];
- **Disposição ao Risco:** a “segurança pela impunidade” é demonstrada nas falas [*teve muitas pessoas que fizeram tudo de errado, desonesto...e foi demitida normalmente, com todos os direitos...no final é um prêmio! (5:9)*]; [*o que corre na boca do povo é que mesmo a coisa acontecendo...mesmo tudo errado...a pessoa não é demitida por justa causa (5:10)*].

4.7. Caso 7 – Pagamento de Suborno

4.7.1. Da Organização

A fraude do caso 7 foi cometida na Organização 1, já categorizada no caso 1 do presente trabalho, não é necessário detalhar para não incorrer na repetição, uma vez que o lapso temporal entre a fraude anteriormente relatada ocorreu em menos de 6 meses, não existindo mudanças significativas no modelo de gestão dessa organização.

4.7.2. Da fraude

Assim como a fraude anterior, foi categorizada como “corrupção”, entretanto ela difere do caso 6, uma vez que o indivíduo 7 não recebeu suborno, mas sim pagou para órgãos públicos para atender a demanda da organização 1 e sair de uma “extorsão econômica” para atingir suas metas individuais e, como consequência, receber bonificação correspondente. O valor da propina girou em torno de R\$1,5 milhão. A fraude foi descoberta após 7 meses e ao final do processo de apuração dela, o indivíduo 7 não sofreu consequências nem penalidades.

4.7.3. Do fraudador

O indivíduo 7 é do sexo masculino, com 29 anos de idade, 7 anos de empresa, recendo salário de R\$13 mil, e ocupava o cargo de gerente de projetos, tendo nível de decisão tático.

4.7.4. Das causas

Na tabela 13 observamos a densidade dos componentes do caso 7, sendo a “pressão” e a “racionalização” os componentes que aparecem com maior densidade na codificação, isso se deve ao fato de que a sua necessidade financeira sobressaiu no discurso do indivíduo 7.

Tabela 13. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 7

COMPONENTE	Indivíduo 7
Capacidade	6
Disposição ao Risco	10
Oportunidade	9
Pressão/ Necessidade	14
Racionalização	12
TOTAL	51

Fonte: Elaborado pelo autor

Por conta da grande quantidade de relatos na entrevista com o indivíduo 7, foi necessário separar a árvore de associação nas figuras 15 e 16, e nelas podemos observar o detalhamento da análise da entrevista:

- **Capacidade:** este componente é expresso na “capacidade técnica” na citação 10:3 *[já estou 1 ano sem gerente intermediário...fazendo tudo! Desde administração até a operação...reportando direto para o diretor...]* e 11:17 *[porque ninguém quer se envolver...quer que resolve, mas ninguém quer se envolver...]* o que também está associado a “autonomia”;

E, por sua vez, a citação 11:3 *[você fica até tarde...rala muito, mas o desafio é vale a pena]* está associada a “autonomia” e “capacidade técnica” e, revela que possui autoridade nas decisões *[como tive a oportunidade de tocar o projeto sozinho, isso me deu muita autoridade...(11:2)]* e *[dou muito valor ao espaço que conquistei aqui...quando comparo com meus pares, vejo que tenho muito mais autonomia...tenho o status de gerente geral (11:6)];*
- **Oportunidade:** além do que a “autonomia” gera de oportunidade, houve relato de “flexibilização de regras” na citação 11:12 *[aí o Junior indicou o João porque ele sempre resolvia tudo...ele conhecia todo mundo nos órgãos públicos...ele desenrolava...ele resolvia]* e 11:18 *[as taxas, os impostos a empresa paga tudo certinho! o problema é o tempo para conseguir a licença...e não temos esse tempo...];*

Temos ainda a ocorrência de “assédio de fornecedores” *[já me ofereceram suborno...mas sempre com a discussão como sendo em forma de agradecimento... (11:22)];*

- **Racionalização:** o “excesso de lealdade” também foi descrito na referência 11:13 *[e nunca tive restrição para contratar o consultor...era praxe! recentemente não! o compliance deixou claro que não podia mais..]; [criei uma relação de confiança...fui criando meu nome! (11:8)] e 11:5 [de um tempo prá cá eu comecei ficar desmotivado porque a pressão era muito grande...fora do normal...e a gente pega amor a empresa!]* o que também denota “sentimento de dono” assim como a citação 11:10 *[a fase tá difícil! Mas estou encarando como mais um desafio que tenho que vencer...mais crédito que vou ganhar e depois vou pegar a cereja do bolo...o que sempre esperei]* que também guarda relação com “pressão por resultado”.

A “minimização do ato” também emerge do discurso *[o problema é que parecia uma coisa normal e boa...quero resolver uma coisa, contrato o consultor X...e todo mundo fazia isso! (11:20)]* que está relacionado a “falta de credibilidade no compliance” que também é revelado no 11:19 *[eu fiz o treinamento de compliance na empresa...aliás o meu chefe estava do meu lado no treinamento...ouvimos tudo que podia e não podia fazer...mas meu (silêncio)...é muito complicado não cair na tentação do caminho mais fácil];*

O “workaholic” também é exposto 11:11 *[estou 1 ano e meio fora de casa! viajando sempre...minha esposa mal me vê...isso pesa bastante também]* e, está associado a

- **Pressão/ Necessidade:** assim como “desmotivação com a empresa” revelada nas citações 11:4 e 11:9, respectivamente: *[o problema é que por mais que você faça, começamos sempre do zero... isso é complicado!], [aí vem as incertezas... a conversa de corredor é se a empresa vai fechar a operação, se vai vender...].*

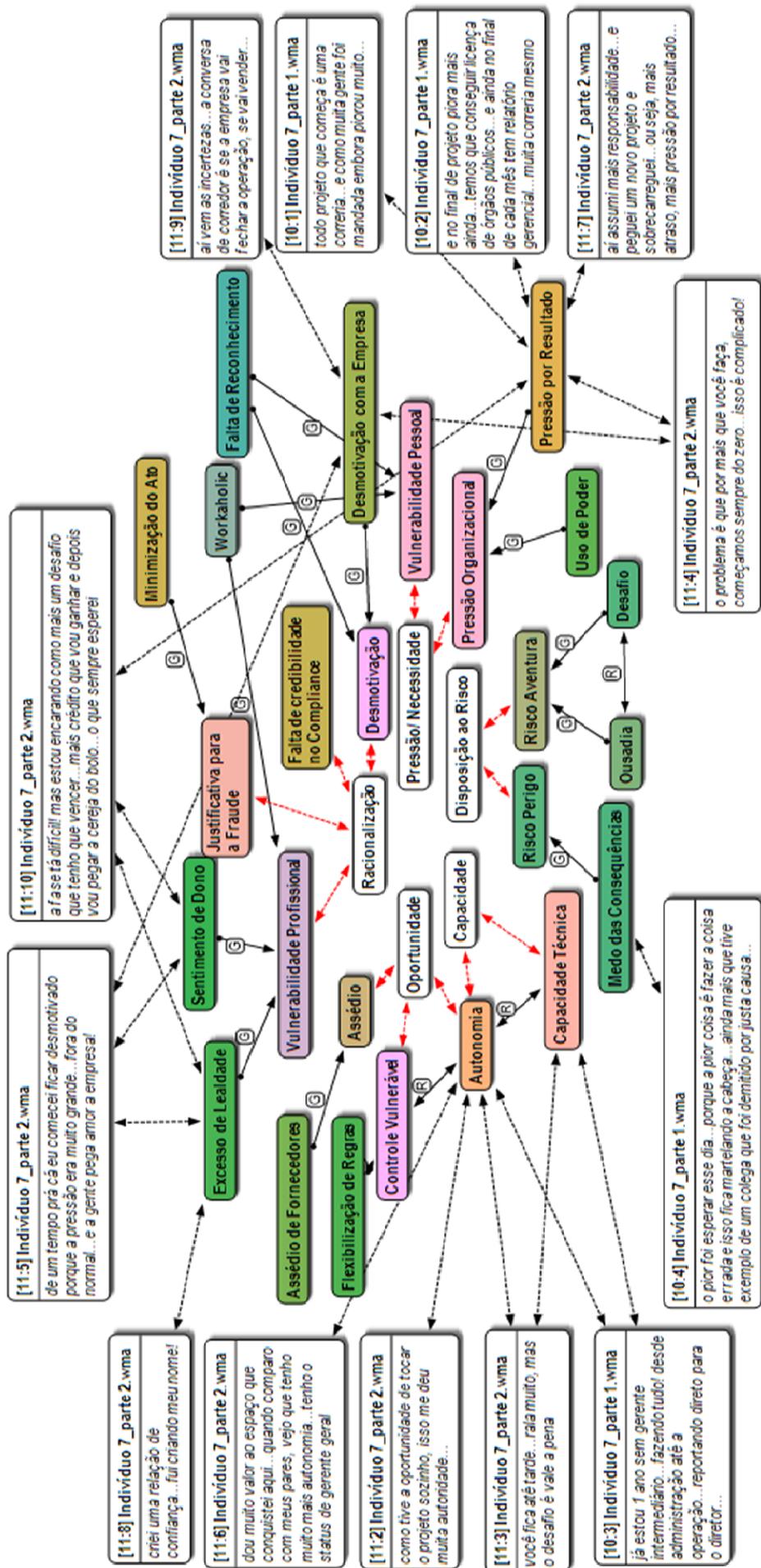
Houve “pressão por resultado” na relação entre o indivíduo 7 e a organização com alta densidade em seus relatos (10:1, 10:2, 11:7, 11:15 e 11:16 respectivamente): *[todo projeto que começa é uma correria...e como muita gente foi mandada embora piorou muito...]; [e no final de projeto piora mais ainda... temos que conseguir licença de órgãos públicos... e ainda no final de cada mês tem relatório gerencial... muita correria mesmo]; [aí assumi mais responsabilidade... e peguei um novo projeto e sobrecarreguei...ou seja, mais atraso, mais pressão por resultado...]; [falei com meu diretor na época e ele disse: "resolve!". Eu entendo que na correria a coisa é assim mesmo...ele não fez*

por maldade! Sempre dizemos "resolve"; [quando falei com o meu diretor o que tinha feito, ele virou pra mim e disse: "puta que merda!"...aí fui explicando pra ele toda a situação, toda a pressão aí ele foi se acalmando e entendeu...];

O "uso do poder" também surge quando apresenta o poder de influência do prestador de serviço *[ele tinha livre acesso à diretoria...conhecia todo mundo! E usava dessa influência. (11:14)];*

- **Disposição ao Risco:** o "desafio" fica evidenciado na fala 11:21 *[não me sentia fazendo nada errado! A não ser quando veio uma determinação mais forte...todo mundo usa! Todo mundo está fazendo...se estou fazendo errado todo mundo está?] mas também o "medo das consequências" [o pior foi esperar esse dia...porque a pior coisa é fazer a coisa errada e isso fica martelando a cabeça...ainda mais que tive exemplo de um colega que foi demitido por justa causa...(10:4)].*

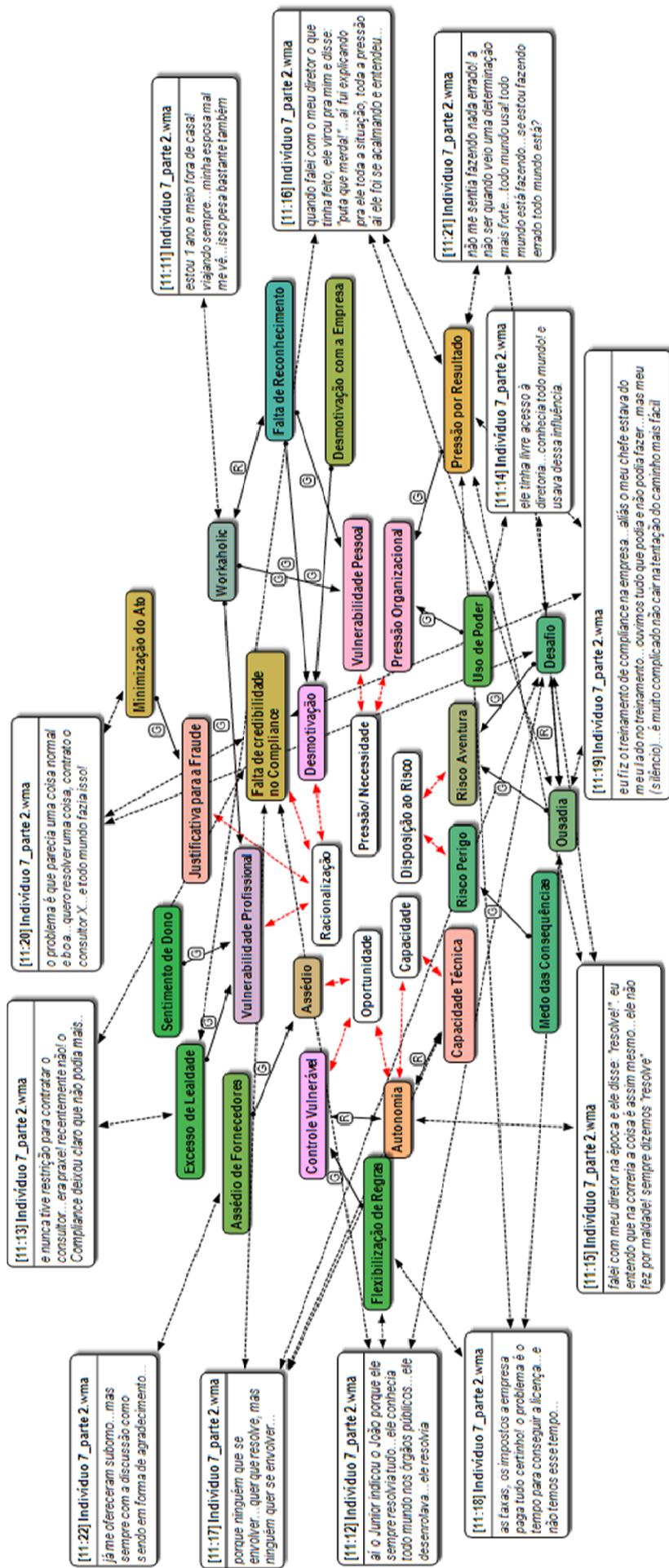
Figura 15. Árvore de Associação – Caso 7 (Parte 1)



Fonte: Elaborado pelo autor

Densidade baixa
 Densidade moderada
 Densidade alta
 Código Superior
 Componentes
 G está associado com
 R é parte de

Figura 16. Árvore de Associação – Caso 7 (Parte 2)



Fonte: Elaborado pelo autor
 ■ Densidade baixa ■ Densidade moderada ■ Densidade alta ■ Código Superior ■ Componentes ■ R está associado com ■ G é parte de

4.8. Caso 8 – Fraude com Cliente

4.8.1. Da Organização

O caso 8 ocorreu na Organização 5, empresa de médio porte, com faturamento de R\$301 milhões a R\$1bilhão, com aproximadamente 2.500 profissionais, possuindo ferramentas de *Compliance* que tentam mitigar fraudes ocupacionais, apesar da implantação do programa de *compliance* ter ocorrido durante a ocorrência da fraude, a política quanto a tratativa com cliente, no tocante a descontos no processo de venda era claro, não restando dúvidas quanto à sua não implantação. A empresa é regulada por agências de controle no Brasil.

4.8.2. Da fraude

A fraude foi tipificada como “demonstrações fraudulentas”, uma vez que o Indivíduo 8 combinou a fraude com o cliente no processo de venda ao dar um desconto fictício para receber a diferença “por fora”, ou seja apresentando um resultado não verdadeiro para a empresa, sendo, portanto, categorizada como “declaração imprópria”. O valor do impacto da fraude foi de aproximadamente R\$80 mil, sendo detectado após 4 meses e, ao final do processo de apuração da fraude, o indivíduo 8 não sofreu consequências ou penalidades.

4.8.3. Do fraudador

O indivíduo 8 é do sexo masculino, à época da fraude com 24 anos de idade, 2 anos de empresa, com remuneração de R\$11 mil, e ocupava o cargo de vendedor, tendo nível de decisão tático.

4.8.4. Das causas

Na tabela 14 observamos a densidade dos componentes do caso 8, estando todos presentes no discurso do profissional, existindo maior frequência códigos atrelados a “racionalização”, seguida de “pressão”.

Tabela 14. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 8

COMPONENTE	Indivíduo 8
Capacidade	4
Disposição ao Risco	5
Oportunidade	5
Pressão/ Necessidade	7
Racionalização	14
TOTAL	35

Fonte: Elaborado pelo autor

A árvore de associação está representada na figura 17, e nela podemos observar o detalhamento da análise da entrevista:

- **Capacidade:** o indivíduo 8 demonstrou possuir “capacidade técnica” ao relatar a *[maioria dos processos que conduzi foi tudo certinho...tudo correto...um ou outro que fiz uma negociação direto com o cliente...(12:9)]* o que aponta também para “ausência de controle” e uma tentativa de “minimização do ato” ao destacar que estava tudo correto. Ainda, relata na citação 12:12 *[aí dei um desconto para o cliente e combinei que iria me passar parte da comissão por fora...mas em nenhum momento prejudicando a empresa...nenhum momento]* e indica “falso controle”.
A “autonomia” está presente na fala 12:1 *[algumas vezes não tenho suporte do meu gestor...fico mais sozinho mesmo...];*
- **Oportunidade:** esta ocorre tanto pela “autonomia” e “ausência de controle” (anteriormente analisado) como pelo “falso controle” quando menciona na 12:4 *[teve um caso que foi identificado que um funcionário interno desviou cheque de cliente...eu presenciei...]*, pela “flexibilização das regras” *[hoje...depois de tudo que vi e vejo no meu curso (Curso de Formação de Policial Militar) não faria isso nunca! Faria completamente diferente...tudo dentro das normas (12:15)];*
- **Racionalização:** o indivíduo 8 racionaliza seu ato alegando que cometeu um “crime sem vítima” na citação 12:11 *[nem tirando do cliente...nem tirando da empresa...porque isso seria roubo, certo?]* e 12:5 *[pra falar a verdade...já ouvi um caso na verdade...que o funcionário fez acordo com o cliente para dar*

desconto...mas na verdade foi um acordo entre os dois...] o que representa também a “minimização do ato” assim como *[sou uma pessoa que gosta de andar pelo lado certo...(12:13)]; [esse...esse foi meu único erro aqui dentro e não foi repentino, faz muito tempo! (12:14)] e [hoje tenho uma outra cabeça...totalmente! Hoje minha cabeça, minha maturidade e meu estudo não permite isso (12:16)]* o qual também indica “imaturidade” do indivíduo 8, assim como alega *[hoje com a maturidade que tenho eu jamais faria isso...(12:18)];*

Apresentou “desmotivação com o superior” *[meu chefe é uma pessoa...meio...meio fechadona...é do meu jeito e acabou...sabe? (12:3)]* e “desmotivação com a carreira” *[o mercado no geral está muito ruim...e a pressão por venda é grande (12:2)]* sendo estes indicadores de

- **Pressão/ Necessidade:** o que também se revela nas “dívidas pessoais” *[as pessoas erram...as pessoas erram...eu sei disso...nem sempre a pessoa comete algo errado porque quer levar vantagem, mas por necessidade...nem sempre é por vantagem....(12:6)]* e *[são vários fatores que levam uma pessoa a cometer fraude...tem aquelas pessoas que querem levar vantagem, tem aquelas pessoas que está passando por alguma necessidade, tem aquelas pessoas que tem problemas psicológicos...são vários fatores...(12:7)];*
- **Disposição ao Risco:** a “aposta de retorno” financeiro para o cometimento da fraude é mencionado *[na verdade estava com problemas financeiros...minha filha nasceu...estava para perder meu apartamento que tanto sofri para ganhar...aí vi esse meio como forma de resolver isso...(12:10)]* o qual também considerou a “perda da reputação” no mercado de trabalho *[o maior problema em se cometer uma fraude é sujar o nome...porque seu nome você carrega até a lápide do seu caixão...isso é mais importante do que qualquer coisa...qualquer punição...(12:8)]* mas a “ousadia” do estava presente também no seu discurso *[eu estava com dificuldade financeira sim...dificuldade financeira sim e aí vi uma oportunidade e fui pra cima (12:15)].*

4.9. Caso 9 – Fraude em Benefício

4.9.1. Da Organização

A Organização 7 é uma empresa de médio porte, com faturamento entre R\$301 milhões a R\$1bilhão, com aproximadamente 3.200 profissionais e não possuía programa de *compliance* na época da fraude, sem canais de denúncias, código de ética estruturado nem monitoramento e é uma empresa regulada.

4.9.2. Da fraude

A fraude foi tipificada como “apropriação indevida”, de “caixa” por meio de “manipulação de despesas” ao inserir benefícios indevidos em seu nome e recebendo valores em sua decorrência. A fraude foi possível pelo fato do indivíduo 9 ser o responsável pela inserção dos benefícios aos funcionários da empresa. O valor do impacto da fraude foi de aproximadamente R\$8 mil. Ao final do processo de apuração da fraude, após 2 meses, o indivíduo 9 foi demitido por justa causa.

4.9.3. Do fraudador

O indivíduo 9 é do sexo feminino, na época da fraude com 21 anos de idade, e 1ano e meio de empresa, recebendo remuneração de R\$3 mil, e ocupava o cargo de analista de RH, tendo nível de decisão operacional.

4.9.4. Das causas

A “pressão” e a “racionalização” são os componentes que aparecem com maior densidade na codificação (Tabela 15). Isso porque o indivíduo 9 tentou justificar seu ato e defender a sua posição pelas pressões que sofrera.

Tabela 15. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 9

COMPONENTE	Indivíduo 9
Capacidade	5
Disposição ao Risco	2
Oportunidade	8
Pressão/ Necessidade	11
Racionalização	13
TOTAL	39

Fonte: Elaborado pelo autor

A árvore de associação está representada na figura 18, sendo que nelas podemos observar o detalhamento da análise da entrevista:

- **Capacidade:** a “capacidade técnica” é citada como algo inerente a suas habilidades profissionais [*eu era a galinha dos ovos de ouro...eu tinha que cuidar de tudo...(6:2)*] o que reforçou sua “autonomia” e culminou no aumento da oportunidade de fraude quando se deparou com a “falta de procedimento” [*quando eu entrei aqui eu não tive apoio de ninguém...pra ajudar...pra fazer isso...pra fazer isso..na hora que entrei a pessoa que estava saiu e não deixou muita coisa...(6:21)*] e o “falso controle” ocorre quando [*você não tem tempo pra nada...pra fazer conferência...para fazer com calma...tudo é uma loucura...(6:4)*] demonstrando o resultado da “pressão por resultado”;
- **Oportunidade:** ela surge também pela “falta de procedimento” quando revela [*sempre apagando fogo...sempre apagando incêndio...sempre...sempre...(6:8)*] e a “autonomia” novamente é citada [*agora que as coisas estão ficando melhor...agora que estão dividindo melhor as atividades e estou conseguindo focar...(6:3)*];
E “ausência de controle” [*antes não tinha controle algum...nem era registrado...hoje sim está mais controlado...melhorou muito...mas antes...(6:6)*];
- **Racionalização:** a “imaturidade” é apresentada como uma forma de justificar a prática [*se eu me beneficie aqui na empresa, foi inconsciente...(6:16)*] e [*eu não fiz na maldade...(6:19)*] em uma tentativa de “minimização do ato” [*são coisas bem pequenas que fiz e estou pagando uma*

consequência enorme (6:20)] e [se eu fosse roubar, roubaria um caixa forte...(6:15)];

O comportamento “workaholic” foi mencionado *[levava trabalho de final de semana, pois durante a semana estava na faculdade...só de final de semana (6:7)]; [é muita demanda! Muita demanda mesmo! Levo trabalho para casa...não tem jeito (6:5)] e [de 3 meses pra cá eu não consigo fazer mais nada...não tenho vida... (6:9)];*

A “desmotivação com superior” surgiu *[o meu superior está muito distante...não fala comigo...(6:13)]* assim como “desmotivação com a empresa” *[estou motivada aqui...mas pelo trabalho, mas quero passar no meu concurso (6:12)]* e “desmotivação com a carreira” *[parei a faculdade e estou prestando concurso para Polícia Civil (6:1)] e [e desse tempo pra cá, fui efetivada agora...ou seja, estava fazendo a função de posição acima da minha (6:11)],* considerando que estas desmotivações também geraram “pressão” no indivíduo 9;

- **Pressão/ Necessidade:** a “pressão por resultado” é outro gerador de pressão representado nas citações (6:3, 6:4, 6:7 e 6:11) expostos anteriormente e *[to fazendo meu trabalho assim...vai e faz, vai e faz...sem qualquer conferência (6:17)] e [a minha motivação agora melhorou porque agora tenho mais uma pessoa para me ajudar...antes era só eu (6:10)];*
- **Disposição ao Risco:** foi analisada uma “aposta de retorno”, mesmo sendo ela baixa *[não quero me prejudicar com qualquer coisa e pra mim isso é qualquer coisa. (6:14)]* e a “ousadia” também estava presente por acreditar que nada ocorreria *[eu fiz isso...eu fiz isso...mas não imaginava que daria esse puta problema pra mim...não sabia...(6:18)].*

4.10. Caso 10 – Desvio de Mercadoria

4.10.1. Da Organização

A Organização 3, descrita no Caso 3, foi vítima da fraude aqui relatada e, como não houve lapso temporal suficiente para mudanças relevantes na caracterização da organização, seguiremos a apresentação já realizada.

4.10.2. Da fraude

A fraude foi tipificada como “apropriação indevida”, de “inventário” por meio de “furto” em processo de “venda indevida e remessa” de mercadoria da empresa para clientes em processo de compra fraudulenta com valores 30% abaixo do mercado. O indivíduo 10 era parte de um processo sistêmico, sendo envolvido por ter em sua atividade profissional o contato dos possíveis clientes interessados em se beneficiar com a fraude. O valor do desvio foi de R\$150 mil, de mercadoria. A fraude foi descoberta após 28 meses e ao final do processo de apuração da fraude, o indivíduo 10 foi demitido por justa causa.

4.10.3. Do fraudador

O indivíduo 10 é do sexo masculino, à época da fraude com 34 anos de idade, e 4 anos de empresa, com remuneração de R\$12 mil, e ocupava o cargo de vendedor, tendo nível de decisão tático.

4.10.4. Das causas

A “pressão” e a “racionalização” são os componentes que aparecem com maior densidade na codificação, sendo que os demais componentes também estão contidos no depoimento do indivíduo 10.

Tabela 16. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 10

COMPONENTE	Indivíduo 10
Capacidade	3
Disposição ao Risco	5
Oportunidade	3
Pressão/ Necessidade	17
Racionalização	13
TOTAL	41

Fonte: Elaborado pelo autor

Por conta da grande quantidade de relatos na entrevista com o indivíduo 10, foi necessário separar a árvore de associação nas figuras 19 e 20, sendo que nelas podemos observar o detalhamento da análise da entrevista:

- **Capacidade:** a “autonomia” estava presente no seu discurso *[nós ficamos mais na rua...buscando clientes, desenvolvendo negócios...(13:6)]* e *[posso fazer uma observação? Falha da própria empresa! Porque se todo ano tivesse inventário isento, da auditoria, por exemplo, já teria pego essa fraude a muito tempo! Mas deixou muito solto! Eles faziam o que queriam! (13:24)]* bem como o “falso controle” *[eu cedi o pedido dele (João) para fazer uma manipulação no inventário de final de ano...no que eu cedi, ele começou a botar pressão, pressão, pressão para ceder mais... (13:12)];*
- **Oportunidade:** a “ausência de controle” também era eminente no relato (13:24);
- **Racionalização:** ela se configura na forma de “falta de credibilidade no compliance” *[agora fica difícil falar mal do João...porque se na primeira vez que ele tivesse falado comigo eu tivesse ligado no disque denúncia...fui cantado! Nem precisa ser identificado...(13:20)]* e *[você acha que eu devo ser punido por ser um...um sisquinho do processo todo? Eu sou apenas a ponta do iceberg! (13:8)];* A “dádiva” surge nos relatos *[o primeiro motivo que me fez fazer isso, foi no sentido de ajudar...porque ele me ajudou muito...ele fazia as coisas para me amarrar na verdade, para eu depender dele. Esse foi o primeiro motivo, pelo comprometimento que criei com ele... (13:18)]* e *[na época eu nem pensei em*

ligar para o canal de denúncia...e também fiquei pensando que não deveria prejudicar o cara (João) (13:21)];

E relata seu comportamento de “omissão frente à fraude” [quando eu comecei na empresa, o João me cantou para uma situação...me cantou para fazer a fraude...só que na época não aceitei e fui categórico dizendo que não queria...(choro e silêncio) (13:7)] e [só que assim...(choro e silêncio)...o que vou falar...assim...foi o divisor de águas...(silêncio)...gosto de mais dessa empresa! Gosto mesmo!!! Não tinha ideia que o buraco é muito mais embaixo! Os caras são sem noção! (13:16)];

Há fala de “minimização do ato” quando tenta comparar o ganho que trouxe para a organização versus o impacto da fraude [posso ter falhado, mas os números que trouxe para a empresa... (13:10)];

Relata “desmotivação com a empresa” [olha...eu sempre gostei de trabalhar na empresa...(silêncio)...(13:2)] e com o “salário” [nunca tive aumento por mérito...só dissídio! (13:5)] sendo estas desmotivações vinculadas a “pressão” também;

- **Pressão/ Necessidade:** o comportamento pródigo – “perdulário” foi revelado [*vou relatar um fato...pra ver como a influência do cara era forte! Eu tinha um Honda Civic 2007, estava acabando de pagar e não tinha problema nenhum...ele ficou na minha orelha insistindo para trocar de carro, porque ele tinha com Focus...cai na ideia dele...troquei de carro...se arrependimento matasse, eu estava morto! (13:25)];*

Assim como “dívidas pessoais” [e também porque estava apertado de dinheiro...estava com conta negativa no banco, não tinha para onde correr e aí aceitei (13:19)];

A “pressão por resultado” também emergiu dos relatos [o mercado está sentindo a crise...e temos que correr atrás do resultado...mas não está fácil (13:1)]; [sem resultado é difícil...resultado que motiva...quando aumenta seu ganho... (13:3)] e [a minha área é muito, muito estressante! Se a entrega atrasa o cliente liga xingando, te esculhambando...te humilhando! E eu sofro de ansiedade...por isso quero mudar de carreira (13:4)];

O “assédio de colegas de trabalho” é citado com muita densidade como uma forma de pressão exercida contra o indivíduo 10 [ele (João) era muito manipulador...um manipulador nato! E fazia isso com todo mundo... (13:11)]; [eu

tinha resistido tanto, cara! Sabe...tinha resistido tanto...mas depois cedi...poxa! (13:15)]; [a pior coisa...a pior coisa que aconteceu na minha vida foi ter conhecido o João! A pior coisa da minha vida! Uma pessoa manipuladora! (13:17)]; [eu estou disposto a devolver o dinheiro...não é meu! (choro e silêncio)...eu não queria ser assim! Eu não queria ser assim! (choro) (13:22)]; [fui influenciado! Fui um fraco!!! (choro) (13:23)];

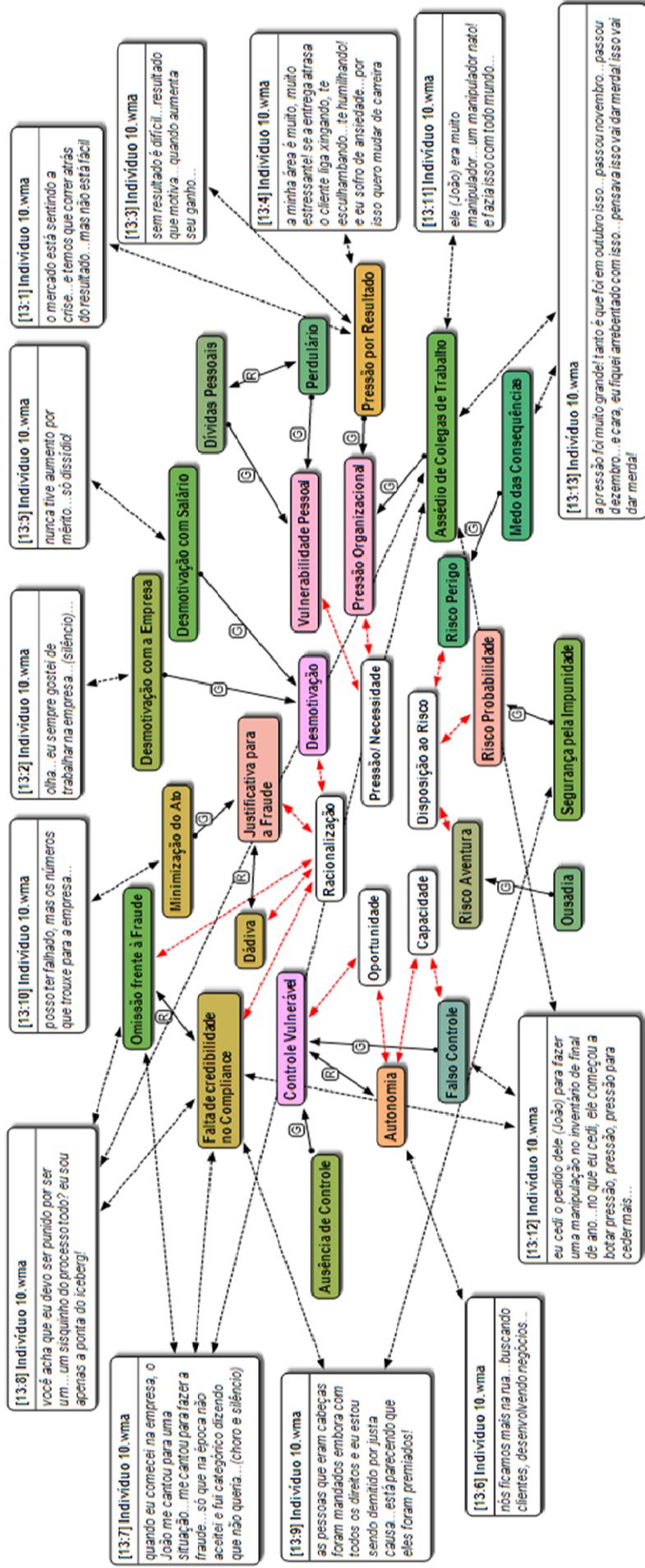
- **Disposição ao Risco:** a “segurança pela impunidade” surge quando relata *[as pessoas que eram cabeças foram mandados embora com todos os direitos e eu estou sendo demitido por justa causa...está parecendo que eles foram premiados! (13:9)];*

Porém o “medo das consequências” também estava presente *[a pressão foi muito grande! Tanto é que foi em outubro isso...passou novembro...passou dezembro...e cara, eu fiquei arreventado com isso...pensava isso vai dar merda! Isso vai dar merda! (13:13)];*

Mas havia “ousadia” nos seus atos *[sempre ouvi muito falar da tal de lei de Murphy...se uma coisa tem que dar errado, vai dar errado...e agora eu estou aqui demitido...sabe tanto isso e o difícil é colocar isso em prática (13:14)];*

Influenciado pela “segurança pela impunidade” *[vou sair com a cabeça erguida! Se for preciso vou trabalhar dia e noite para reter cada centavo que levei! Mas não acho justo os outros saírem numa boa, assim como acontece nesse Brasil! (13:26)];*

Figura 19. Árvore de Associação – Caso 10 (Parte 1)



Fonte: Elaborado pelo autor

■ Densidade baixa
 ■ Densidade moderada
 ■ Densidade alta
 Código Superior
 Componentes
 está associado com
 é parte de

4.11. Caso 11 – Desvio de Mercadoria

4.11.1. Da Organização

A Organização 8 é uma empresa de pequeno porte, com faturamento médio menor de R\$90 milhões e cerca de 150 funcionários. A empresa tem gestão familiar e seu fundador tinha muita proximidade com seus funcionários, principalmente com o fraudador com quem tinha relação de amizade pessoal. Até por causa da proximidade o presidente-fundador não considerava importante desenvolver e estruturar programa de *compliance*, a organização 8 não possuía código de ética, canal de denúncia, monitoramento de atividades, treinamento e comunicação de suas políticas até o momento da ocorrência da fraude, bem como não era regulada por qualquer órgão.

4.11.2. Da fraude

A fraude ocorreu por meio de “apropriação indevida” na forma de “furto de inventário”, sendo estimado um desvio de aproximadamente R\$6 mil de mercadorias da empresa. A fraude foi descoberta após 9 meses e o indivíduo 11 foi demitido por justa causa após a sua confissão durante o processo de levantamento de informações.

4.11.3. Do fraudador

O indivíduo 11, do sexo masculino, com 41 anos de idade, 21 anos de empresa, com remuneração de R\$8 mil, era gestor intermediário de uma área, mas mesmo assim com nível de decisão operacional.

4.11.4. Das causas

A “pressão” seguida da “oportunidade” apresentaram maior densidade entre os componentes, conforme tabela 11.

Tabela 17. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 11

COMPONENTE	Indivíduo 11
Capacidade	3
Disposição ao Risco	2
Oportunidade	6
Pressão/ Necessidade	8
Racionalização	5
TOTAL	24

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme é possível observar na figura 21 a árvore de associação e o detalhamento da análise da entrevista 11 com as seguintes classificações das citações:

- **Capacidade:** a “capacidade técnica” é citada *[eu fiz tudo sozinho...não precisava de ninguém.. (14:13)]* o que também apresenta a “ausência de controle”;

E, um “falso controle” *[o segurança não faz nada...fica só jogando vídeo game...esse dinheiro que a empresa gasta é dinheiro jogado fora! (14:14)];*

Bem como “autonomia” *[eu e o José somos os responsáveis por toda a área (14:3)];*
- **Oportunidade:** ainda temos a “falha de controle” *[o pessoal faz o controle e detecta que tá faltando material e depois resolve e depois volta de novo (14:2)]* e sua “ausência de controle” também *[se alguém tiver a intenção de furtar alguma coisa a empresa é bem vulnerável a isso (14:4)]* e *[se as coisas fossem mais, mais vigiadas...(14:5)];*
- **Racionalização:** a “dádiva” é citada *[o fornecedor já me deu um guarda-sol...nem queria receber, mas como ele insistiu... (14:6)];*

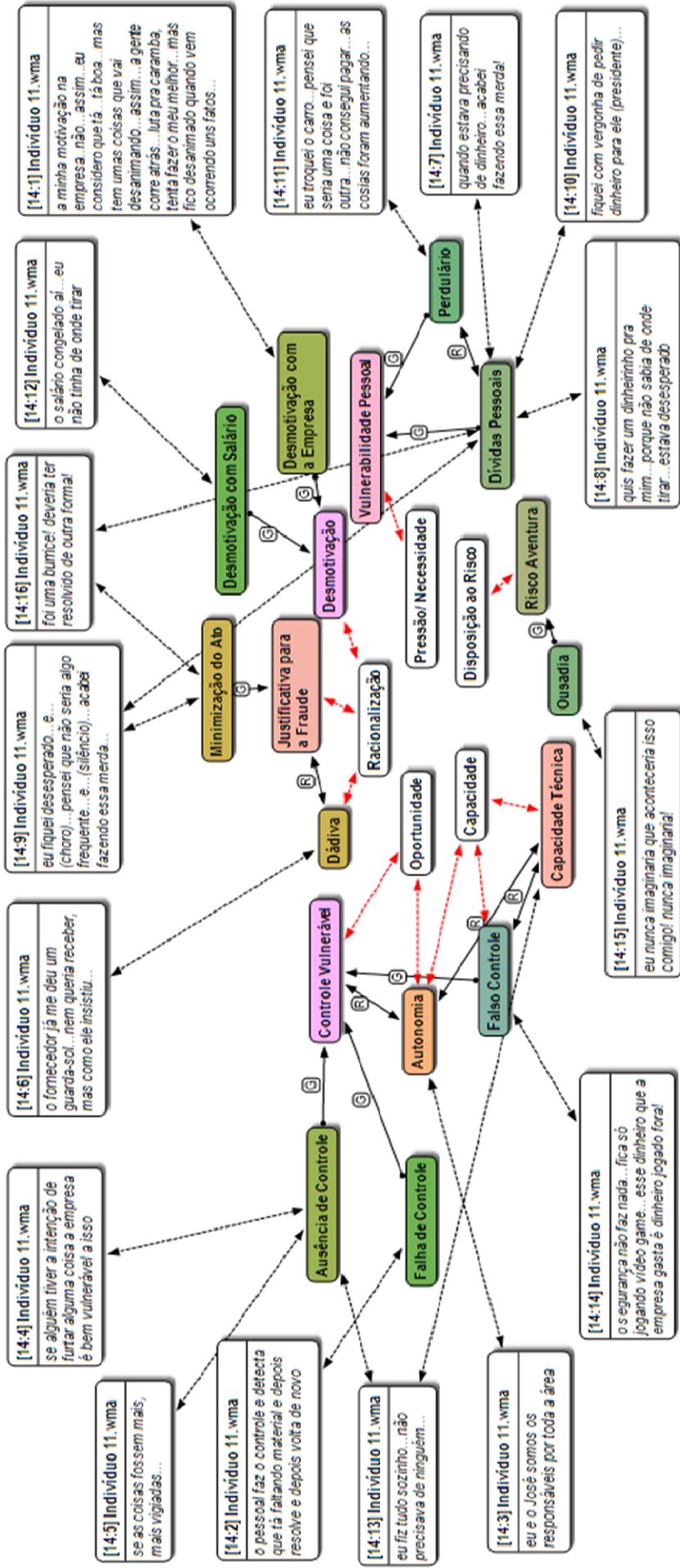
Ainda há a “minimização do ato” *[eu fiquei desesperado...e...(choro)...pensei que não seria algo frequente...e...(silêncio)...acabei fazendo essa merda... (14:9)]* e *[foi uma burrice! Deveria ter resolvido de outra forma! (14:16)];*

Há “desmotivação com salário” *[o salário congelado aí...eu não tinha de onde tirar (14:12)]* e “desmotivação com a empresa” *[a minha motivação na empresa...não...assim...eu considero que tá...tá boa...mas tem umas coisas que*

vai desanimando...assim...a gente corre atrás...luta pra caramba, tenta fazer o meu melhor...mas fico desanimado quando vem ocorrendo uns fatos... (14:1)];

- **Pressão/ Necessidade:** o comportamento “perdulário” se revela *[eu troquei o carro...pensei que seria uma coisa e foi outra...não consegui pagar...as coisas foram aumentando...(14:11)]* e, como consequência, “Dívidas pessoais” *[quando estava precisando de dinheiro...acabei fazendo essa merda! (14:7)], [fiquei com vergonha de pedir dinheiro para ele (presidente)...(14:10)]* e *[quis fazer um dinheirinho pra mim...porque não sabia de onde tirar...estava desesperado (14:7)];*
- **Disposição ao Risco:** esta disposição emerge quando o indivíduo 11 denota “ousadia” *[eu nunca imaginaria que aconteceria isso comigo! Nunca imaginaria! (14:15)]* e “baixa probabilidade de identificação” conforme apresentado na citação 14:14;

Figura 21. Árvore de Associação – Caso 11



Fonte: Elaborado pelo autor

■ Densidade baixa
 ■ Densidade moderada
 ■ Densidade alta
 Componentes
 R
 C
 está associado com
 G
 é parte de

4.12. Caso 12 – Manipulação de Resultados

4.12.1. Da Organização

A fraude ocorreu na Organização 9, já caracterizada no caso 4, não sendo necessária sua nova identificação pelo pouco tempo transcorrido entre o caso 4 e este relatado.

4.12.2. Da fraude

Houve “demonstrações fraudulentas” por meio de “despesa não declarada” uma vez que a fraude ocorreu na manipulação de despesas inerentes a fraudes externas da empresa, e o indivíduo 12 tinha a função de identificar e prevenir atos fraudulentos a fim de minimizar as despesas geradas por esses atos. O valor estimado do impacto dessa manipulação chegou a R\$75 mil de prejuízo para a empresa. A fraude foi detectada após 5 anos de sua ocorrência e o indivíduo 12 foi demitido por justa causa após sua confissão durante o processo de levantamento de informações.

4.12.3. Do fraudador

O indivíduo 12, homem, com 31 anos de idade e 8 anos de empresa à época da fraude, ocupava uma posição tática na área de prevenção à fraude, paradoxalmente tendo como principal atividade a identificação e prevenção de fraudes na organização, e sua remuneração era R\$9 mil para exercer essa função.

4.12.4. Das causas

A tabela 18 revela todos os componentes presentes no caso 12, sendo que “racionalização” e “pressão” estão em maior densidade.

Tabela 18. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 12

COMPONENTE	Indivíduo 12
Capacidade	5
Disposição ao Risco	5
Oportunidade	8
Pressão/ Necessidade	15
Racionalização	18
TOTAL	51

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme é possível observar na figura 22 o detalhamento da análise da entrevista 12 com as seguintes classificações das citações:

- **Capacidade:** a “capacidade técnica” aparece na fala *[eu aprendi tudo sozinho...eu fiz realmente tudo por status...(15:17)]* e *[eu estudei bastante sobre esse negócio de fraude...e...(silêncio) fiz isso...(15:10)];*
A “autonomia” também referida na “oportunidade” é citada *[eu pensando como fraudador, não queria dividir com mais ninguém...(15:19)];*
- **Oportunidade:** a “falha do controle” é evidenciado *[o sistema estava muito aberto...o sistema era muito falho e difícil da fraude ser detectada(15:15)]* e *[eu tenho acesso total ao sistema...e descobri que existem falhas nos sistemas...eu mesmo conseguia fazer...(15:11)];*
A “ausência de controle” é citada *[meu superior fazia vistas grossas para algumas coisas...(15:4)];*
- **Racionalização:** a “minimização do ato” é destacado pelo entrevistado *[por enganar minha esposa...aí eu já acho que sou uma pessoa desonesta...principalmente pela minha filha(15:9)];*
Relata a “omissão frente à fraude” quando descobriu a fraude do próprio gestor *[antes de cometer a fraude pela primeira vez...eu descobri que meu superior estava fazendo a fraude também...(15:18)]* o que reforça a “falta de credibilidade no compliance” *[outros colegas desconfiavam que eu estava cometendo a fraude, porque eu pedia acesso a parte do sistema que não faria sentido...(15:14)];*

Apresentou “desmotivação com superior” (15:4) e “desmotivação com a empresa” *[eu queria aprender mais...queria ter a oportunidade de aprender mais...(15:2)]; [a pessoa que entrou depois de mim teve mais oportunidades e foi promovida antes...e nem trabalha até mais tarde como eu...(15:3)];*

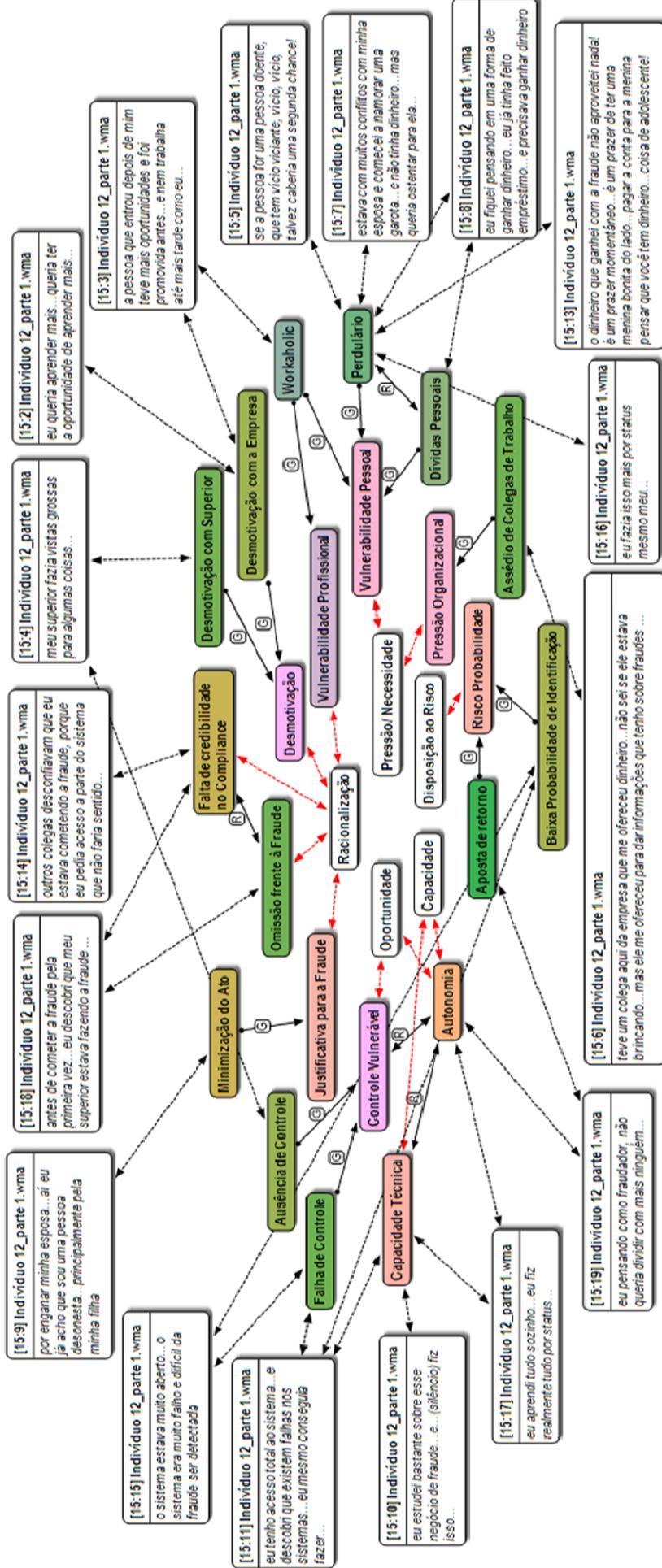
- **Pressão/ Necessidade:** o comportamento “workaholic” também se desnudou na citação 15:3;

O indivíduo 12 indicou ser “perdulário” por conta de um relacionamento extraconjugal *[estava com muitos conflitos com minha esposa e comecei a namorar uma garota...e não tinha dinheiro...mas queria ostentar para ela...(15:7)]; [o dinheiro que ganhei com a fraude não aproveitei nada! É um prazer momentâneo...é um prazer de ter uma menina bonita do lado...pagar a conta para a menina pensar que você tem dinheiro...coisa de adolescente! (15:13)]; [se a pessoa for uma pessoa doente, que tem vício viciante, vício, vício, talvez caberia uma segunda chance!(15:5)] e [eu fazia isso mais por status mesmo meu...(15:16)];*

O comportamento gerou “dívidas pessoais” *[eu fiquei pensando em uma forma de ganhar dinheiro...eu já tinha feito empréstimo...e precisava ganhar dinheiro (15:8)].* Houve ainda pressão como forma de “assédio de colegas de trabalho” *[teve um colega aqui da empresa que me ofereceu dinheiro...não sei se ele estava brincando...mas ele me ofereceu para dar informações que tenho sobre fraudes contra a empresa (15:6)];*

- **Disposição ao Risco:** no relato 15:15 acima demonstrado, o fraudador analisou a “baixa probabilidade identificação”.

Figura 22. Árvore de Associação – Caso 12



Fonte: Elaborado pelo autor

Densidade baixa
 Densidade moderada
 Densidade alta
 Código Superior
 Componentes
 está associado com
 G é parte de

4.13. Caso 13 – Vazamento de Informações

4.13.1. Da Organização

A Organização 10 é uma empresa de médio porte, com faturamento entre R\$91 milhões a R\$300milhões, com aproximadamente 2.200 funcionários e sem qualquer ferramenta estruturada de *Compliance* como código de ética, canais de denúncia e controles internos eficazes. A empresa não sofre auditoria de órgãos reguladores.

4.13.2. Da fraude

Houve “demonstrações fraudulentas” por meio de “vazamento de documentos internos” para um concorrente direto, com posicionamento agressivo no mercado, tendo como prática o assédio de profissionais tanto para a contratação como para a coleta de informações confidenciais da Organização 10, além de utilizar seu tempo de trabalho para as atividades profissionais paralelas de desenvolvimento de sistema para a concorrência. O impacto financeiro é difícil de ser mensurado, uma vez que será indireto e de longo prazo, porém a empresa estimou em R\$30 mil, considerando o tempo de desenvolvimento do produto final. A fraude foi identificada em 7 meses a partir do seu início e o indivíduo 13 foi demitido por justa causa após sua confissão durante o processo de levantamento de informações.

4.13.3. Do fraudador

O indivíduo 13, homem, 45 anos de idade e 18 anos de empresa à época da fraude, ocupava uma posição tática na área de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação e recebia R\$7 mil de remuneração.

4.13.4. Das causas

A tabela 19 demonstra todos os componentes e a “capacidade” apresentou a maior frequência de relatos, seguido de “oportunidade” e “disposição ao risco”.

Tabela 19. Frequência dos Componentes na Análise da entrevista Indivíduo 13

COMPONENTE	Indivíduo 13
Capacidade	19
Disposição ao Risco	11
Oportunidade	12
Pressão/ Necessidade	8
Racionalização	9
TOTAL	59

Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 23 há o detalhamento da análise da entrevista 13 e as seguintes classificações das citações:

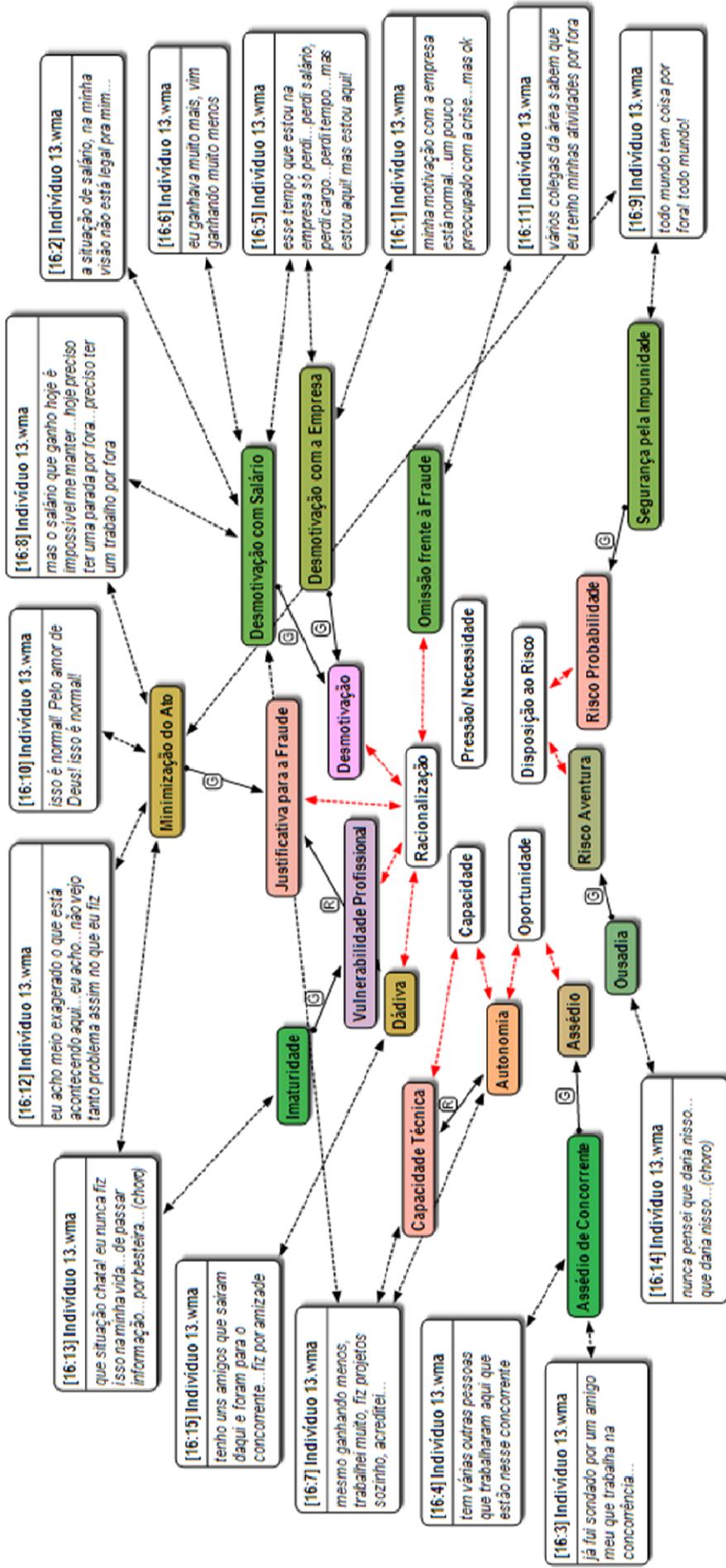
- **Capacidade:** a “capacidade técnica” do entrevistado é relatada [*mesmo ganhando menos, trabalhei muito, fiz projetos sozinho, acreditei...(16:7)*], bem como a “autonomia”;
- **Oportunidade:** além da “autonomia” o indivíduo 13 relata sobre o “assédio de fornecedores” a qual sofreu [*Já fui sondado por um amigo meu que trabalha na concorrência...(16:3)*] e [*tem várias outras pessoas que trabalharam aqui que estão nesse concorrente(16:4)*];
- **Racionalização:** a “dádiva” é apresentada [*tenho uns amigos que saíram daqui e foram para o concorrente...fiz por amizade(16:15)*] e, A “imaturidade” é alegada [*que situação chata! Eu nunca fiz isso na minha vida...de passar informação...por besteira...(choro)(16:13)*] sendo esta citação alinhada com “minimização do ato” assim como [*isso é normal! Pelo amor de Deus! Isso é normal!(16:10)*]; [*eu acho meio exagerado o que está acontecendo aqui...eu acho...não vejo tanto problema assim no que eu fiz(16:12)*] e [*mas o salário que ganho hoje é impossível me manter...hoje preciso ter uma parada por fora...preciso ter um trabalho por fora(16:8)*] que também está vinculada a “desmotivação com o salário” assim como [*a situação de salário, na minha visão não está legal pra mim...(16:2)*]; [*eu ganhava muito mais, vim ganhando muito menos(16:6)*] e [*esse tempo que estou na empresa só perdi...perdi salário, perdi cargo...perdi tempo...mas estou aqui! Mas estou aqui!*] o que também

revela “desmotivação com a empresa” [*minha motivação com a empresa está normal...um pouco preocupado com a crise...mas ok (16:1)*];

E, por fim, houve uma “omissão frente à fraude” [*vários colegas da área sabem que eu tenho minhas atividades por fora(16:11)*];

- **Pressão/ Necessidade:** a pressão foi exposta nas desmotivações apresentadas anteriormente;
- **Disposição ao Risco:** há “segurança pela impunidade” no relato [*todo mundo tem coisa por fora! Todo mundo!(16:9)*] bem como “ousadia” [*nunca pensei que daria nisso... que daria nisso...(choro)(16:14)*].

Figura 23. Árvore de Associação – Caso 13



Fonte: Elaborado pelo autor

Densidade baixa
 Densidade moderada
 Densidade alta
 Código Superior
 Componentes
 está associado com
 G
 é parte de
 R

4.14. Caso 14 – Fraude Sistêmica

4.14.1. Da Organização

A Organização 6 é uma empresa multinacional de grande porte, com faturamento entre R\$1bilhão a R\$5bilhões, com aproximadamente 4.500 funcionários e com programa de *compliance* estruturado há mais de 5 anos na época da ocorrência da fraude, com código de ética, canais de denúncia, treinamento efetivo e monitoramento constante de atos antiéticos e, é regulada por órgãos brasileiros e internacionais.

4.14.2. Da fraude

A fraude se caracterizou “corrupção” por meio de “desconto impróprio” para clientes da Organização 6, com objetivo de receber propina destes clientes pela diferença do desconto e, para manter o esquema fraudulento o indivíduo 14 começou a falsificar documentos internos da empresa, incorrendo assim em outra fraude: “falsificação de documentos internos”. O impacto financeiro direto foi de aproximadamente R\$40 mil milhões, mas o indivíduo 14 se beneficiou com o valor de R\$1,2 milhão fruto da fraude. A fraude só foi revelada após 10 meses de sua prática. O indivíduo 14 foi demitido por justa causa e está respondendo processo cível e criminal.

4.14.3. Do fraudador

O indivíduo 14, homem, possuía 27 anos de idade e seis anos de empresa na época da fraude, ocupava uma posição estratégica por conta das suas atividades e autonomia, mas não por conta do seu cargo ocupado – comprador sênior, cuja remuneração era de R\$9 mil.

4.14.4. Das causas

A tabela 20 indica que todos os componentes foram revelados durante a entrevista.

Tabela 20. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 14

COMPONENTE	Indivíduo 14
Capacidade	4
Disposição ao Risco	2
Oportunidade	5
Pressão/ Necessidade	6
Racionalização	5
TOTAL	22

Fonte: Elaborado pelo autor

Por conta da grande quantidade de relatos na entrevista com o indivíduo 14, foi necessário separar a árvore de associação nas figuras 24 e 25, sendo que nelas podemos observar o detalhamento da análise da entrevista:

- Capacidade:** o indivíduo 14 apresentou a “capacidade técnica” ao relatar *[entrei como trainee, fiquei 1 ano e fui promovido a comprador júnior e depois de 2 meses fui promovido novamente como comprador pleno(17:2)]; [eu conheci todo o processo na empresa como ninguém (17:4)]; [nem todos os valores que passaram na minha conta foram utilizados para meu benefício pessoal, mas muitos valores foram recolocados no processo para não deixar a fraude aparecer(17:18)] [e eu tinha facilidade para fazer mil coisas ao mesmo tempo...(17:22)]; [mostrei capacidade profissional e confiança(17:10)]; [eu era o funcionário que mais vendia, que mais comprava, que mais dava crédito...de certa forma qualquer problema que eu tinha, eu conseguia resolver muito fácil, eu resolvia problemas de outras regionais...esse era o maior ganho(17:20)];*

E o fraudador praticava a “fraude pela fraude” *[é difícil até pra mim dizer o quanto que ficou pra mim...porque eu repunha para manter a fraude..(17:27)]; [só que quando fui perdendo o controle da fraude, comecei a falsificar documentos(17:14)];*

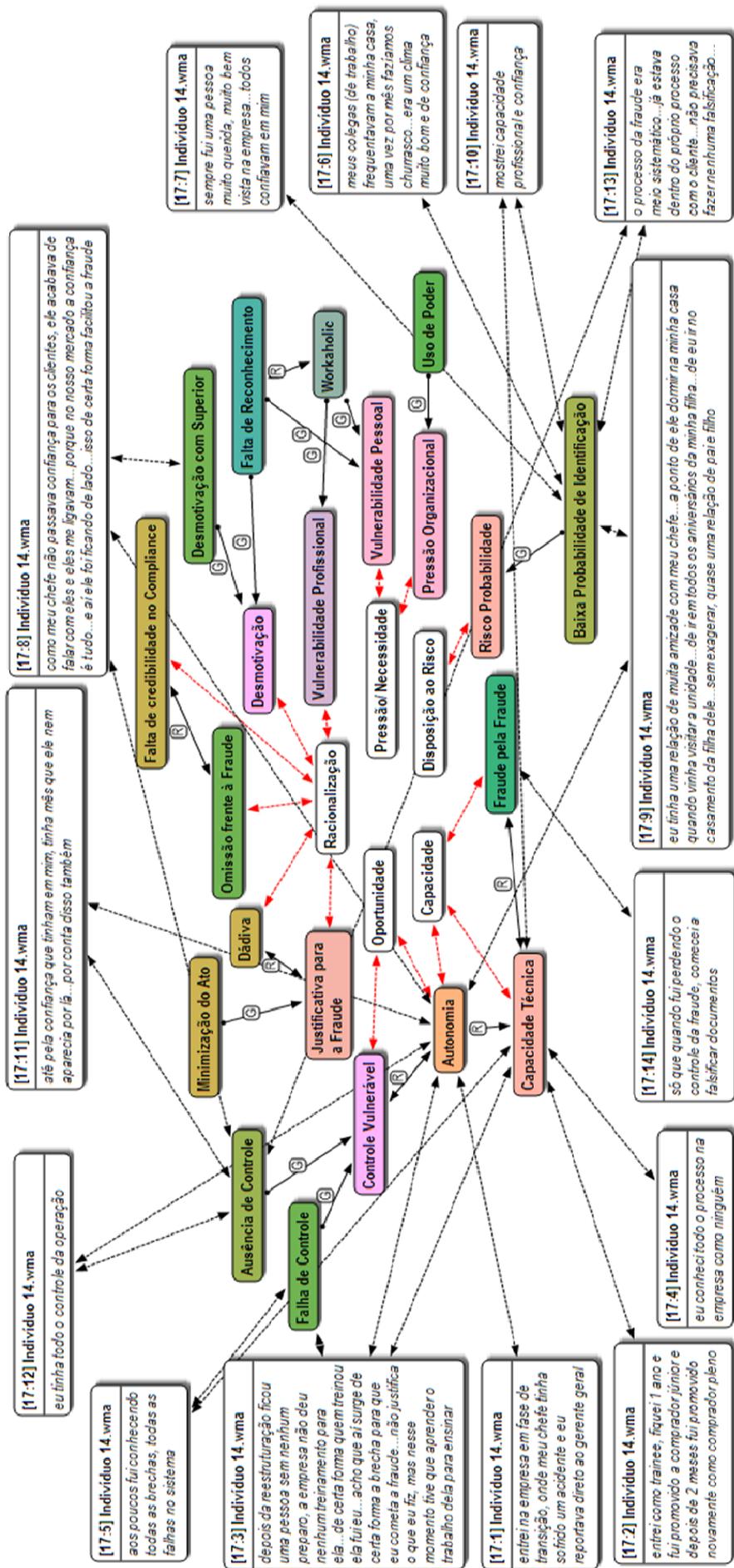
A “autonomia” que foi conferida ao indivíduo 14 é notória *[entrei na empresa em fase de transição, onde meu chefe tinha sofrido um acidente e eu reportava direto ao gerente geral(17:1)]; [depois da reestruturação ficou uma pessoa sem nenhum preparo, a empresa não deu nenhum treinamento para ela...de certa forma quem treinou ela fui eu...acho que aí surge de certa forma a brecha para que eu cometa a fraude...não justifica o que eu fiz, mas nesse momento tive que aprender o trabalho dela para ensinar(17:3)]* o que indica “falha de controle” ambos também vinculados a

- **Oportunidade:** *[aos poucos fui conhecendo todas as brechas, todas as falhas no sistema(17:5)] e não somente existia “falha” mas “ausência de controle” por parte da organização [eu tinha todo o controle da operação(16:12)]; [até pela confiança que tinham em mim, tinha mês que ele nem aparecia por lá...por conta disso também(16:11)]; [ele (superior) não tem qualquer envolvimento nessa fraude, até porque ele não me ajudaria em nada no que eu fazia...eu não precisava dele(16:23)] e [acredito que não tenho pares que façam o que eu fiz (fraude), porque como disse antes poucas pessoas na empresa conhecem o sistema como eu conheço(16:30)];*
- **Racionalização:** a “minimização do ato” ocorre quando diz *[uma coisa é dizer que houve uma fraude, outra coisa é dizer que houve um roubo(16:15)];*
 E a “dádiva” é citada *[não tinha um valor fixo de comissão...se não houvesse confiança entre mim e as pessoas e as pessoas comigo, nada disso teria acontecido”(17:25)];*
 Relata “omissão frente à fraude” *[sempre soube que José (superior) pedia dinheiro para fornecedor(17:24)];*
 Existia “falta de credibilidade no compliance” *[desde a primeira vez que estava na empresa sempre soube que meu superior pedia propina para fornecedores...e vários funcionários estavam envolvidos(17:29)]* o que gerou uma sensação de impunidade;
 Se percebia como um “workaholic” *[passei a trabalhar de 6h da manhã até meia noite todos os dias(17:21)];*
- **Pressão/ Necessidade:** ainda assim acredita que havia “falta de reconhecimento” *[a minha principal motivação que pode ter originado a fraude foi querer ser o melhor...era ser o destaque, era querer mostrar...eu nunca tive...assim a nossa regional nunca teve problema antes disso vir a tona, porque eu tampava...eu queria ser uma referência(17:19)];*
 a “desmotivação com o superior” se revelou *[como meu chefe não passava confiança para os clientes, ele acabava de falar com eles e eles me ligavam...porque no nosso mercado a confiança é tudo...e aí ele foi ficando de lado...isso de certa forma facilitou a fraude(17:8)];*

O “uso do poder” foi amplamente usado pelo fraudador *[o objetivo não era ficar com todo o dinheiro...o objetivo não era esse! se fosse esse eu teria como pegar muito dinheiro!(17:26)]; [o objetivo era continuar rodando...por isso eu repunha os valores, peguei até empréstimo em algumas contas minhas para manter a fraude(17:28)]; [querendo ou não, meu nome era "João da Empresa X" esse era meu sobrenome...(17:16)] e citação 17:25;*

- **Disposição ao Risco:** para o fraudador existia “baixa probabilidade de identificação” da fraude *[meus colegas (de trabalho) frequentavam a minha casa, uma vez por mês fazíamos churrasco...era um clima muito bom e de confiança(17:6)]; [sempre fui uma pessoa muito querida, muito bem vista na empresa...todos confiavam em mim (17:7)]; [o processo da fraude era meio sistemático...já estava dentro do próprio processo com o cliente...não precisava fazer nenhuma falsificação de documento (17:13)]; [eu tinha uma relação de muita amizade com meu chefe...a ponto de ele dormir na minha casa quando vinha visitar a unidade...de ir em todos os aniversários da minha filha...de eu ir no casamento da filha dele...sem exagerar, quase uma relação de pai e filho (17:9)]; [eu criei 15mil processos fraudados, eu poderia ter criado 50, ter pego 20 e sumido...o trabalho era o mesmo...(17:17)];*

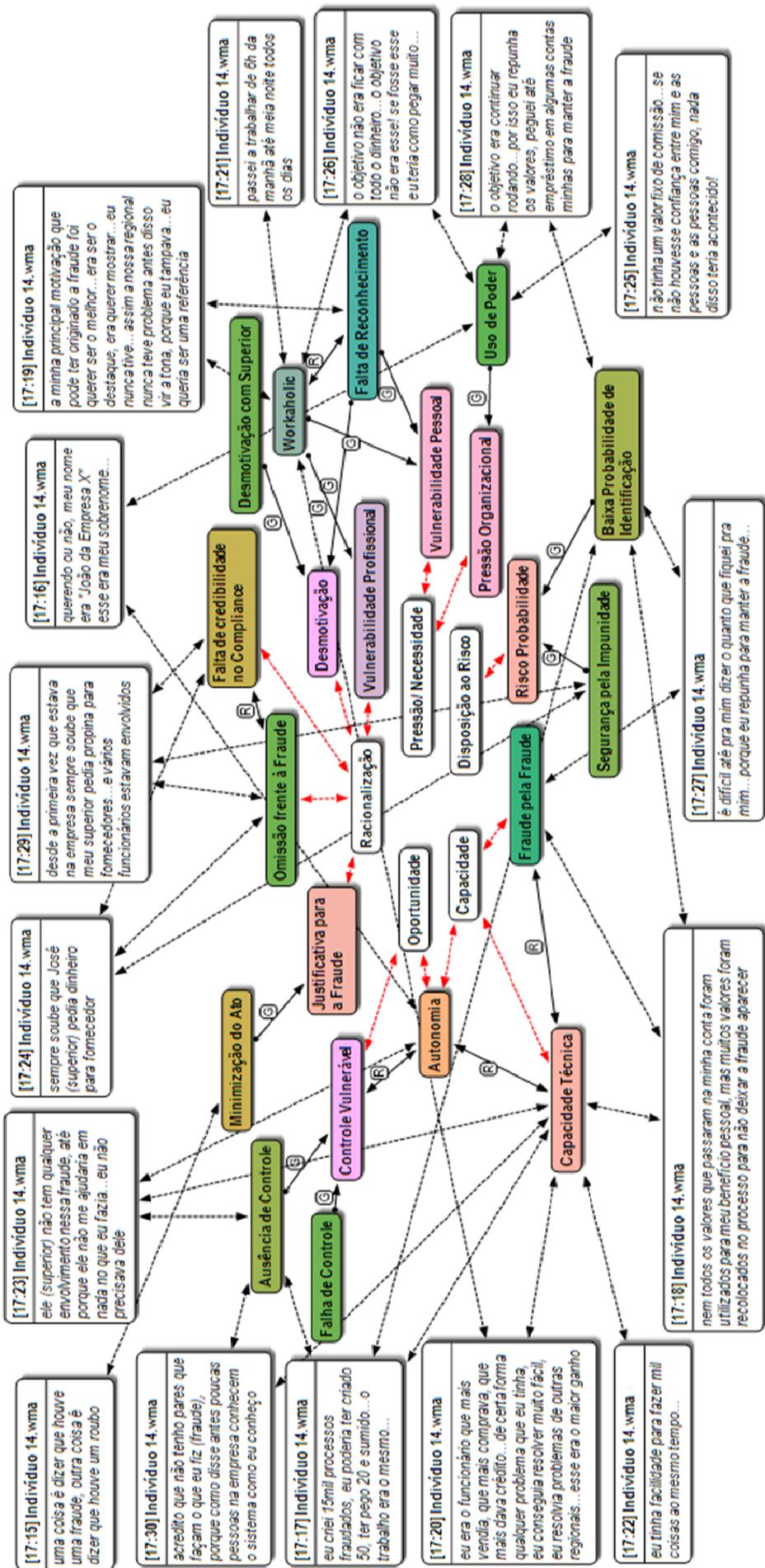
Figura 24. Árvore de Associação – Caso 14 (Parte 1)



Fonte: Elaborado pelo autor

Densidade baixa
 Densidade moderada
 Densidade alta
 Código Superior
 Componentes
 R está associado com
 G é parte de

Figura 25. Árvore de Associação – Caso 14 (Parte 2)



Fonte: Elaborado pelo autor

Densidade baixa Densidade moderada Densidade alta Código Superior Componentes R está associado com G é parte de

4.15. Caso 15 – Atalhos Processuais

4.15.1. Da Organização

A Organização 9 foi identificada no Caso 4, não sofrendo alterações relevantes entre os dois casos.

4.15.2. Da fraude

A ação foi classificada como “demonstrações fraudulentas” uma vez que o indivíduo 15 desenvolveu um esquema fraudulento para burlar o procedimento da empresa para vender mercadoria da empresa por meio de diversos funcionários, caracterizando “falsidade de credenciamento não financeiro” em que todos se beneficiavam com essa situação, e os envolvidos foram demitidos por justa causa e o indivíduo 15 responde a processo cível e criminal. O valor financeiro do prejuízo da empresa foi de R\$78 mil.

4.15.3. Do fraudador

Homem com 48 anos de idade, 8 anos de empresa, recendo salário de R\$4 mil, o indivíduo 15 ocupa uma posição tática.

4.15.4. Das causas

A tabela 21 representa a distribuição dos componentes do pentágono da fraude e a “pressão/ necessidade” apresentou maior densidade seguido da “oportunidade” e “racionalização”.

Tabela 21. Frequência dos Componentes na Análise da Entrevista Indivíduo 15

COMPONENTE	Indivíduo 15
Capacidade	3
Disposição ao Risco	4
Oportunidade	9
Pressão/ Necessidade	12
Racionalização	9
TOTAL	37

Fonte: Elaborado pelo autor

A árvore de associação está representada na figura 26, sendo que podemos observar o detalhamento da análise da entrevista:

- **Capacidade:** a “capacidade técnica” é frequentemente citada [*tenho um bom conhecimento de informática e consegui fazer a fraude...(18:4)*]; [*eu sei disso porque trabalhava na equipe de Folha de pagamento! Eu fazia Folha de Pagamento...(18:11)*] o que revela uma “ausência de controle”;
- **Oportunidade:** além do exposto acima, revelou [*as pessoas não trocam a senha...é muito fácil...(18:9)*] e [*o sistema é muito frágil...ninguém conferia...(18:14)*] como “ausência” mas também existem “falhas de controle” [*quem conseguia trocar a senha...quem tinha a senha era eu(18:8)*];
- **Racionalização:** a justificativa de que o ato que cometia era um “crime sem vítima” também foi revelada [*nada justifica o que eu fiz...mas vou te falar...na minha cabeça, infelizmente pensava que não estava roubando...que não estava tirando de ninguém(18:6)*] o que também tenta fazer uma “minimização da fraude”;
 E a “dáviva” foi um forte aliado para o fraudador [*eu vi a Joana chorando e fui conversar com ela, e ela disse que estava com problema familiar e ofereci para ela entrar no esquema também(18:12)*]; [*dava aqueles agrados...presentinhos...(18:13)*];
 Há “falta de credibilidade no compliance” [*era um erro grotesco da minha parte...mas estava precisando de dinheiro...não tinha como...precisava mesmo(18:7)*];
 E “desmotivação com a empresa” por não ajuda-lo [*todo mundo do RH sabia o que eu estava passando...dos problemas de saúde que estava atravessando(18:5)*];
- **Pressão/ Necessidade:** a “pressão por resultado” emerge no seu relato [*eram muitos processos e poucas pessoas para fazer e menos ainda para conferir(18:15)*];
 As “dívidas pessoais” também surgiram [*estava...ainda estou passando um momento difícil com minha esposa...ela está com tumor...fazendo*

tratamento...(18:2); [a situação ficou apertando...tive que vender carro...e o tratamento ficou caro(18:3)];

Também sofreu “assédio de colegas de trabalho” *[o José (colega de trabalho) me procurou um dia com uma conversa...dizendo que tinha como levantar um dinheiro...(18:1)];*

- **Disposição ao Risco:** percebia sua ação com “baixa probabilidade de identificação” *[eu nunca deixei aparecer que era eu que fazia...tinha preocupação com isso(18:10)].*

4.16. Análise dos Componentes

A análise dos dados dos múltiplos casos aqui estudados indica que o modelo preditivo da fraude proposto denominado “Pentágono da Fraude” foi irrompido dos resultados.

Em todos os casos aqui estudados, o até então funcionário ao decidir cometer a fraude considerou pelo menos uma das três formas distintas de disposição ao risco (SPINK, 2001): Risco Perigo, Risco Probabilidade e Risco Aventura, conforme exemplos:

- O indivíduo 4, na citação 7:5 relata que no momento que antecedeu a fraude refletiu: *“Você entende? Meu medo é a punição! Porque não posso perder meu emprego!”*. Em uma visão clara do **risco perigo** que iria assumir ao iniciar a fraude, tendo como mote central o medo das consequências deste ato;
- Já no relato 3:8 do indivíduo 3, notamos uma percepção do **risco probabilidade** quando demonstra segurança pela impunidade ao considerar: *“...toda empresa fornecedora que entra, entra com esse esquema...isso não é só aqui não...não é segredo pra ninguém (risos)...faz parte do Brasil! (risos)”*;
- O risco aventura é fomentado pelo desafio de cumprir metas, mesmo ou talvez principalmente, em prol da organização: *“falei com meu diretor na época e ele disse: ‘resolve!’*. Eu entendo que na correria a coisa é assim mesmo...ele não fez por maldade! Sempre dizemos ‘resolve”, citado pelo indivíduo 7 (11:15) ao se referir à fraude cometida por ele, sob a anuência de seu superior hierárquico.

Identificamos padrões nas falas dos fraudadores confessos sobre as causas que os levaram a cometer tais atos, sendo elencados 35 códigos dessa parametrização, conforme podemos observar breve descrição e alguns exemplos no Quadro 2.

Quadro 2. Descrição dos Códigos Analisados

CÓDIGO	COMPONENTE ASSOCIADO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO DE CITAÇÃO
Aposta de retorno	Disposição ao Risco	Aposta no benefício que terá com a fraude, seja este financeiro ou de qualquer ordem.	<i>eu pensando como fraudador, não queria dividir com mais ninguém...</i> Indivíduo 12, citação 15:19
Assédio de Colegas de Trabalho	Pressão/ Necessidade	Assédio promovido por colegas de trabalho para o cometimento de fraude, ou ainda para omitir essa conduta praticada.	<i>eu cedi o pedido dele (João) para fazer uma manipulação no inventário de final de ano...no que eu cedi, ele começou a botar pressão, pressão, pressão para ceder mais...</i> Indivíduo 10, citação 13:12
Assédio de Concorrente	Oportunidade	Assédio promovido por funcionários e/ou gestores da concorrência para o cometimento de fraude na organização.	<i>já fui sondado por um amigo meu que trabalha na concorrência...</i> Indivíduo 13, citação 16:3
Assédio de Fornecedores	Oportunidade	Assédio promovido por fornecedor para o cometimento de fraude, seja ela direta ou indireta.	<i>...o fornecedor sempre vem com brincadeira...diz "deixa que te ajudo"...isso sempre acontece.</i> Indivíduo 2, citação 2:9
Ausência de Controle	Oportunidade	Inexistência de controle do processo permitindo a ocorrência da fraude.	<i>estava uma bagunça, uma correria absurda...falta de controle...</i> Indivíduo 1, citação 1:10
Autonomia	Capacidade e Oportunidade	Liberdade de decisão conferida pela organização, intencionalmente ou não, para o funcionário.	<i>eu tinha todo o controle da operação</i> Indivíduo 14, citação 17:12
Baixa Probabilidade de Identificação	Disposição ao Risco	Operação e/ou percepção de que o sistema não permitirá a identificação da fraude.	<i>eram muitos processos e poucas pessoas para fazer e menos ainda para conferir</i> Indivíduo 15, citação 18:15
Capacidade Técnica	Capacidade	Conhecimento e habilidade técnica para operar o sistema ou processo que possibilita a fraude.	<i>eu tenho acesso total ao sistema...e descobri que existem falhas nos sistemas...eu mesmo conseguia fazer...</i> Indivíduo 12, citação 15:11
Crime sem vítima	Racionalização	Percepção de que o ato fraudulento não gera impacto negativo para a organização ou outrem.	<i>mas no final é benefício...não vou fugir da responsabilidade...fui beneficiado...só não tirei dinheiro da empresa...</i> Indivíduo 3, citação 3:17
Dádiva	Racionalização	Sistema geral de obrigações coletivas, imbuído de um elemento de incerteza estrutural na regra tripartida do dar-receber-retribuir	<i>comprei uma tv simples com o dinheiro do fornecedor...mas coisa simples...foi um presente.</i> Indivíduo 2, citação 2:13
Desafio	Disposição ao Risco	Obrigação tácita ou implícita de conquistar algo para si, para a organização ou para outrem.	<i>porque ninguém que se envolver...quer que resolve, mas ninguém quer se envolver...</i> Indivíduo 7, citação 11:17
Desmotivação com a Empresa	Racionalização	Sentimento de desinteresse com a empresa.	<i>até por conta desse tanto de incertezas não tem como estar motivado aqui...</i> Indivíduo 6, citação 5:2
Desmotivação com Salário	Racionalização	Percepção de que sua remuneração está abaixo do praticado no mercado e/ou incompatível com suas atividades ou competência	<i>o salário congelado aí...eu não tinha de onde tirar</i> Indivíduo 11, citação 14:12
Desmotivação com Superior	Racionalização	Baixa compatibilidade de visão com seu superior hierárquico.	<i>nos últimos 3 anos eu estava muito desmotivada/ isso porque o meu diretor na época era muito centralizador...</i> Indivíduo 5, citação 9:19
Desmotivação de Carreira	Racionalização	Sentimento de desinteresse com a carreira ou percepção de que sua vida profissional deva mudar de direção.	<i>a minha área é muito, muito estressante! se a entrega atrasa o cliente liga xingando, te esculhambando...te humilhando! e eu sofro de ansiedade...por isso quero mudar de carreira</i> Indivíduo 10, citação 13:4
Dívidas Pessoais	Pressão/ Necessidade	Dívidas adquiridas pelo funcionário.	<i>quis fazer um dinheirinho pra mim...porque não sabia de onde tirar...estava desesperado</i> Indivíduo 11, citação 14:8
Excesso de Lealdade	Racionalização e Pressão/ Necessidade	Relação de lealdade com o superior hierárquico e/ou com a organização suplantando seus próprios valores.	<i>criei uma relação de confiança...fui criando meu nome!</i> Indivíduo 7, citação 11:8
Falha de Controle	Oportunidade	Existência de controles falhos.	<i>um erro não justifica o outro...mas a falha de controle era muito grande...</i> Indivíduo 5, citação 9:29
Falso Controle	Oportunidade e Capacidade	Existência ou criação de controles meramente burocráticos.	<i>algumas vezes abrimos o preço para a concorrência para ganhar a concorrência...isso fazemos algumas vezes para ficar com o fornecedor que confiamos...</i> Indivíduo 6, citação 5:8
Falta de credibilidade no Compliance	Racionalização	Percepção de que o Compliance (estruturado ou não) é meramente formal e ineficaz.	<i>eu fiz o treinamento de compliance na empresa...aliás o meu chefe estava do meu lado no treinamento...ouvimos tudo que podia e não podia fazer...mas meu (silêncio)...é muito complicado não cair na tentação do caminho mais fácil</i> Indivíduo 7, citação 11:19

Quadro 2. Descrição dos Códigos Analisados

CÓDIGO	COMPONENTE ASSOCIADO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO DE CITAÇÃO
Falta de Procedimentos	Oportunidade	Inexistência ou desconhecimento de procedimentos, políticas ou regras.	<i>o antigo supervisor até colocava limites para aceitar presentes de fornecedores...mas esse novo nunca disse nada...</i> Indivíduo 3, citação 3:5
Falta de Reconhecimento	Racionalização	Percepção de que sua competência ou dedicação à organização não foi valorizada como deveria.	<i>se a empresa chegou onde chegou, teve a minha contribuição! tenho certeza disso! certeza! assim, eles podem acreditar ou não, mas teve a minha contribuição!</i> Indivíduo 5, citação 9:16
Flexibilização de Regras	Oportunidade	Elasticidade de regras e políticas da organização.	<i>as taxas, os impostos a empresa paga tudo certinho! o problema é o tempo para conseguir a licença...e não temos esse tempo...</i> Indivíduo 7, citação 11:18
Fraude pela Fraude	Capacidade	Compimento de outra fraude para encobrir a primária.	<i>só que quando fui perdendo o controle da fraude, comecei a falsificar documentos</i> Indivíduo 14, citação 17:14
Imaturidade	Racionalização	Falta de amadurecimento de princípios éticos e valores morais.	<i>hoje tenho uma outra cabeça...totalmente! hoje minha cabeça, minha maturidade e meu estudo não permite isso</i> Indivíduo 8, citação 12:16
Medo das Conseqüências	Disposição ao Risco	Percepção do risco que estará assumindo ao cometer a fraude por suas conseqüências.	<i>...não falei para ninguém da empresa sobre o aluguel da casa ou o dinheiro de empréstimo de fornecedor...</i> Indivíduo 2, citação 2:15
Minimização do Ato	Racionalização	Justificativa de que o seu ato não é tão grave.	<i>são coisas bem pequenas que fiz e estou pagando uma conseqüência enorme</i> Indivíduo 9, citação 6:20
Omissão frente à Fraude	Racionalização	Tomando conhecimento de uma fraude ocorrendo na organização o funcionário se omite e não relata ou impede sua execução.	<i>cheguei a comentar com meu superior intermediário, mas ele disse que não tinha o que fazer, pois envolvia um diretor.</i> Indivíduo 1, citação 1:14
Ousadia	Disposição ao Risco	Característica de uma pessoa corajosa ou insolente, sem respeito à organização e às outras pessoas.	<i>eu estava com dificuldade financeira sim...dificuldade financeira sim e aí vi uma oportunidade e fui pra cima</i> Indivíduo 8, citação 12:17
Perda de reputação	Disposição ao Risco	Percepção de que sua ação pode gerar prejuízo de sua imagem profissional ou pessoal.	<i>o maior problema em se cometer uma fraude é sujar o nome...porque seu nome você carrega até a lápide do seu caixão...isso é mais importante do que qualquer coisa...qualquer punição...</i> Indivíduo 8, citação 12:8
Perduliário	Pressão/ Necessidade	Comportamento de gasto acima de sua condição financeira.	<i>eu ia e voltava de taxi todos os dias...todos os dias...moro em Interlagos (a empresa fica no Itaim)...gasto R\$60, de ida e R\$60, de volta...todos os dias...</i> Indivíduo 5, citação 9:35
Pressão do Superior	Pressão/ Necessidade	Pressão tácita ou explícita do superior hierárquico para agir contrariando as políticas da organização.	<i>o diretor nem me pressionava...nem precisava...o que eu iria fazer? vou dizer não?</i> Indivíduo 1, citação 1:12
Pressão por Resultado	Pressão/ Necessidade	Pressão tácita ou explícita para cumprimento de metas.	<i>o problema é que por mais que você faça, começamos sempre do zero...isso é complicado!</i> Indivíduo 7, citação 11:4
Segurança pela Impunidade	Disposição ao Risco	Percepção de ausência de punição aos infratores na organização e/ou na sociedade.	<i>todo mundo tem coisa por fora! todo mundo!</i> Indivíduo 13, citação 16:9
Sentimento de Dono	Racionalização e Pressão/ Necessidade	Dedicação à organização como se fosse proprietário.	<i>eu tinha acesso a todas as contas da empresa...e eu era incapaz de sair sem olhar o saldo! me sentia totalmente responsável pelas contas da empresa! não tinha jeito de ignorar e deixar para o novo tesoureiro</i> Indivíduo 5, citação 9:24
Uso de Poder	Pressão/ Necessidade	Utilização do poder conferido pela organização para adquirir benefício próprio.	<i>eu como sou um cara que gosta de fazer acontecer, o fornecedor sempre me procura...e depois me gratifica...não deixo ficar parado...</i> Indivíduo 3, citação 3:19
Workaholic	Racionalização e Pressão/ Necessidade	Expressão da língua inglesa que significa pessoa viciada em trabalho.	<i>estou 7 ano e meio fora de casa! viajando sempre...minha esposa mal me vê...isso pesa bastante também</i> Indivíduo 7, citação 11:11

Fonte: elaborado pelo autor

Destas 35 causas geramos 15 categorias (Quadro 3) vinculadas aos componentes do “Pentágono da Fraude” com o objetivo de gerar indicadores passíveis de gestão, possibilitando à organização desenvolver estratégias direcionadas aos diferentes indivíduos, tipos de fraudes e modelos de gestão.

Quadro 3. Lista das Causas Categorizadas

CATEGORIA	CÓDIGOS ASSOCIADOS	COMPONENTES ASSOCIADOS
Assédio	Assédio de Concorrente e Assédio de Fornecedor	Oportunidade
Autonomia	INDEPENDENTE	Capacidade e Oportunidade
Capacidade Técnica	INDEPENDENTE	Capacidade
Controle Vulnerável	Falso Controle, Falha de Controle, Ausência de Controle, Flexibilização de Regras e Falta de Procedimentos	Oportunidade
Dádiva	INDEPENDENTE	Racionalização
Desmotivação	Desmotivação de Carreira, Desmotivação com a Empresa, Desmotivação com o Salário, Desmotivação com Superior e Falta de Reconhecimento	Racionalização
Falta de credibilidade no Compliance	INDEPENDENTE	Racionalização
Fraude pela Fraude	INDEPENDENTE	Capacidade
Justificativa para a Fraude	Crime sem Vítima e Minimização do Ato	Racionalização
Omissão frente à Fraude	INDEPENDENTE	Racionalização
Pressão Organizacional	Pressão por Resultado, Pressão do Superior, Assédio de Colegas de Trabalho e Uso de Poder	Pressão
Risco Perigo	Medo das Consequências e Perda de Reputação	Disposição ao Risco
Risco Probabilidade	Baixa Probabilidade de Identificação e Segurança pela Impunidade	Disposição ao Risco
Risco Aventura	Desafio e Ousadia	Disposição ao Risco
Vulnerabilidade Pessoal	Falta de Reconhecimento, <i>Workaholic</i> , Sentimento de Dono, Imaturidade, Excesso de Lealdade, Dívidas Pessoais e Perdulário	Racionalização e Pressão

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 22 apresenta a densidade das 589 citações das 15 análises das entrevistas distribuídas nos componentes do modelo “Pentágono da Fraude”, e podemos observar equidade entre os componentes.

Tabela 22. Densidade dos Componentes

COMPONENTES	TOTAL	
	Qtde	%
Capacidade	89	15%
Disposição ao Risco	76	13%
Oportunidade	122	21%
Pressão/ Necessidade	103	17%
Racionalização	199	34%
TOTAL	589	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

O componente “Racionalização” apresentou maior frequência de citações (199 – 34%), esse maior índice pode se justificar pelo contexto em que ocorreram as entrevistas, pois, conforme mencionado anteriormente, todos os entrevistados confessaram a autoria de suas fraudes no momento da entrevista, e esse processo reforça o componente “Racionalização” para diminuir a sua própria percepção do ato, minimizando sua importância, o que se confirma na Tabela 23; e um dos códigos que apresentou maior densidade foi “Minimização do Ato”, com 5,1% do total dos códigos.

Ainda na Tabela 23, percebe-se uma alta frequência dos códigos: “Autonomia”, “Capacidade Técnica”, “Dádiva” e “Pressão por Resultado”, os quais merecerão análise mais detalhada adiante, quando apresentaremos as suas possíveis correlações com a Disposição ao Risco, componente novo proposto neste trabalho. Contudo, antes de avançarmos nessas correlações, compilamos todos os códigos e componentes na Figura 27.

Por ora, cabe destacar que o novo componente proposto — Disposição ao Risco — apresenta frequência próxima dos demais, o que denota a importância desse componente para a predição de fraudes ocupacionais.

Tabela 23. Densidade dos Códigos

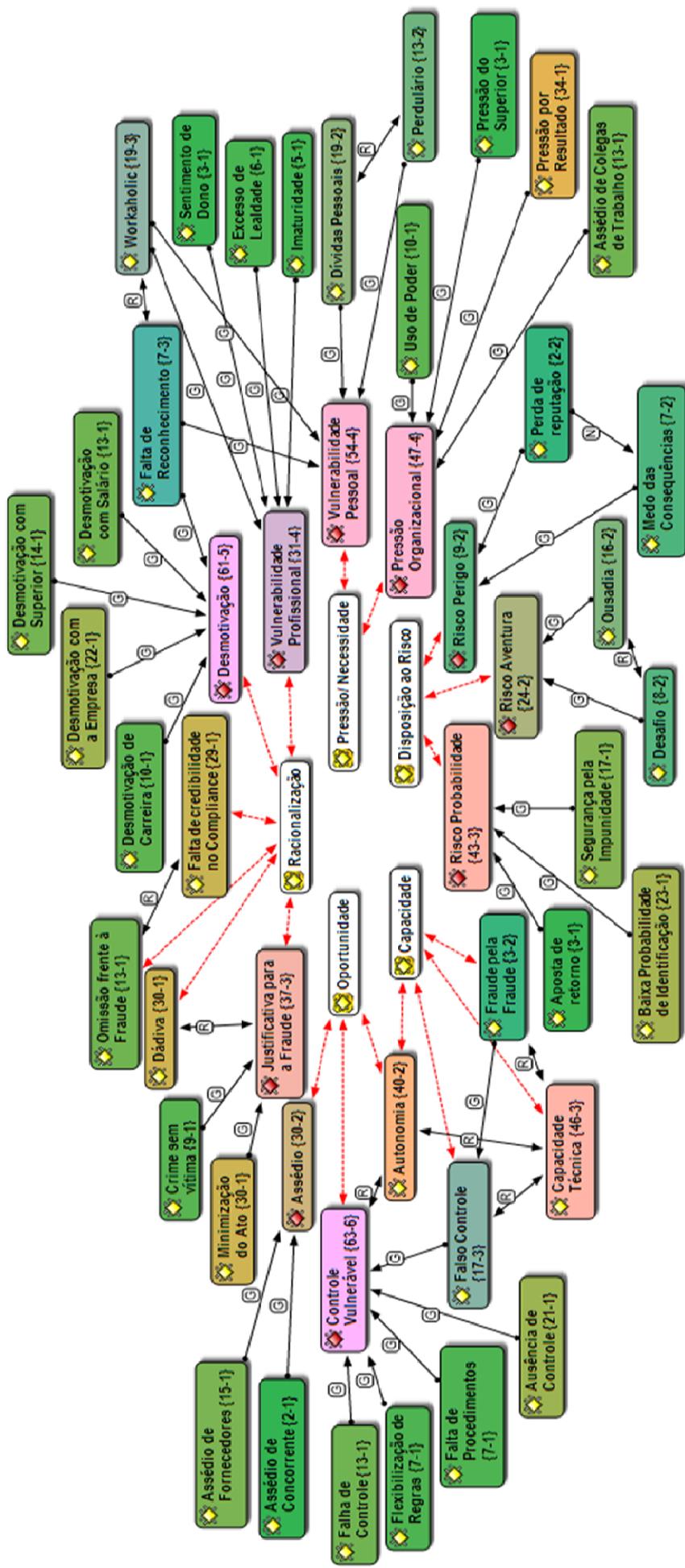
CÓDIGO	TOTAL			CÓDIGO	TOTAL		
	Qtde	%			Qtde	%	
Aposta de retorno	3	0,5%		Falta de credibilidade no Compliance	29	4,9%	**
Assédio de Colegas de Trabalho	13	2,2%	*	Falta de Procedimentos	7	1,2%	
Assédio de Concorrente	2	0,3%		Falta de Reconhecimento	7	1,2%	
Assédio de Fornecedores	15	2,5%	*	Flexibilização de Regras	7	1,2%	
Ausência de Controle	21	3,6%	**	Fraude pela Fraude	3	0,5%	
Autonomia	40	6,8%	***	Imaturidade	5	0,8%	
Baixa Probabilidade de Identificação	23	3,9%	**	Medo das Consequências	7	1,2%	
Capacidade Técnica	46	7,8%	***	Minimização do Ato	30	5,1%	***
Crime sem vítima	9	1,5%		Omissão frente à Fraude	13	2,2%	*
Dádiva	30	5,1%	***	Ousadia	16	2,7%	*
Desafio	8	1,4%		Perda de reputação	2	0,3%	
Desmotivação com a Empresa	22	3,7%	**	Perdulário	13	2,2%	*
Desmotivação com Salário	13	2,2%	*	Pressão do Superior	3	0,5%	
Desmotivação com Superior	14	2,4%	*	Pressão por Resultado	34	5,8%	***
Desmotivação de Carreira	10	1,7%		Segurança pela Impunidade	17	2,9%	*
Dívidas Pessoais	19	3,2%	**	Sentimento de Dono	3	0,5%	
Excesso de Lealdade	6	1,0%		Uso de Poder	10	1,7%	
Falha de Controle	13	2,2%	*	Workaholic	19	3,2%	**
Falso Controle	17	2,9%	*				

*entre 2 a 2,9% **entre 3 a 4,99% ***acima de 5%

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 27 representa a rede dos códigos e códigos superiores dos componentes identificados nas análises das entrevistas. Nela é possível observar que os 5 componentes estão associados entre si e que o código superior “Vulnerabilidade Pessoal” se associa com 2 componentes: “Racionalização” e “Pressão/ Necessidade”, isso porque diversos entrevistados relataram essa vulnerabilidade como exemplo da pressão que estavam sofrendo antes de cometer a fraude, bem como usavam essa mesma vulnerabilidade para justificar o seu ato. Ainda temos o código “Autonomia” se relacionando com os componentes “Oportunidade” e “Capacidade” porque essa característica profissional está diretamente atrelada a sua competência técnica e, por conseguinte, potencializa a oportunidade do cometimento da fraude. Os demais códigos e códigos superiores analisaremos nas próximas sessões por meio dos componentes separadamente, bem como faremos as correlações com o componente “Disposição ao Risco” com intuito de atender à proposta da presente tese.

Figura 27. Árvore de Associação dos Componente “Pentágono da Fraude”



Fonte: Elaborado pelo autor

- Componente
- Código
- Super Código
- {Nr de Citação – Nr de Relação}
- Densidade baixa
- Densidade moderada
- Densidade alta
- Código Superior
- Componentes
- R está associado com
- G é parte de

4.16.1. Capacidade

Conforme é possível observar na figura 28, a “Capacidade Técnica” é o elemento de maior densidade no componente “Capacidade”, com 46 citações, seguido da “Autonomia” (40); e estes possuem associação direta entre si, uma vez que o profissional, ao apresentar a competência técnica, recebe maior autonomia para desenvolver suas atividades corroborando assim o modelo de Wolfe e Hermanson (2004). Esses estudiosos apresentaram as características do fraudador quanto a sua capacidade: -capacidade para entender e operar as fragilidades dos sistemas, possibilitando responsabilizar outras pessoas ou mesmo falha operacional (capacidade técnica); -posição de autoridade técnica na organização (autonomia).

Na tabela 24 mensuramos a densidade das citações que compõe a “Capacidade”, considerando o nível de decisão dos entrevistados, e reforçou-se a ideia de que quanto maior a posição hierárquica, maior a capacidade técnica e autonomia, facilitando assim a ocorrência da fraude por aqueles que superaram os demais componentes do modelo “Pentágono da Fraude”. Notamos que a maior concentração de citações referentes à capacidade está no nível “Estratégico” com média de 13 citações, o que reforça a ideia de autonomia.

Tabela 24. Densidade das Citações de Capacidade por Nível de Decisão

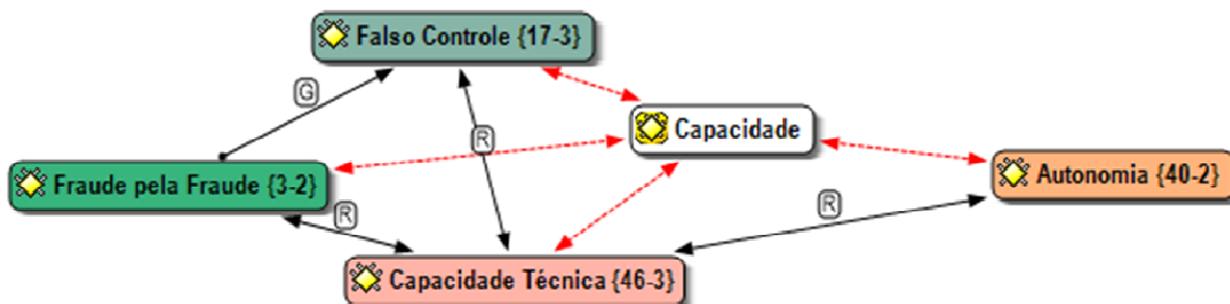
NÍVEL DE DECISÃO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Estratégico	39	3	13
Tático	28	8	3,5
Operacional	22	4	5,5
TOTAL	89	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, a capacidade técnica possibilita ao fraudador a criação de “Falsos Controles” (17) quando, por meio destes, minimiza a possibilidade de detecção da fraude, existindo associação entre esses elementos. Por fim, existiram 3 citações de “Fraude pela Fraude”, e estas ocorreram com o intuito de diminuir a sua identificação, e, por conseguinte, reforçam as outras duas características do fraudador: -possuir a crença de que não será possível detectar a fraude, por conta

da sofisticação da operação; -capacidade para concentração e apatia no ato da execução da fraude para não apresentar indícios de sua ocorrência.

Figura 28. Árvore de Associação do Componente “Capacidade”



Fonte: Elaborado pelo autor

	Componente		Código		Super Código	{Nr de Citação – Nr de Relação}			
	Densidade baixa		Densidade moderada		Densidade alta		Código Superior		Componentes
				está associado com				é parte de	

4.16.2. Oportunidade

A figura 29 representa as relações entre 3 códigos e códigos superiores do componente “Oportunidade” e, conforme destacado anteriormente, o código “Autonomia” se repete nessa rede pelo fato de que ela potencializa as possibilidades de fraude. Isso acontece, mesmo que intrinsecamente, pois foi conferido ao profissional um certo grau de confiança para a atuação na sua atividade e, portanto, a liberdade para operar o sistema, conferindo maior densidade nas posições mais elevadas da organização, conforme identificado na Tabela 24 epigrafada.

Temos ainda o código superior “Controle Vulnerável”, compreendendo os seguintes códigos:

- Flexibilização das Regras: consiste no formalismo (MOTTA e ALCADIPANI, 1999), o “jeitinho” (BARBOSA, 1992), quando o profissional busca outras alternativas fora das regras, em vez de alterar o *status quo* das regras estabelecidas. Esse código apresentou 7 citações ao longo das entrevistas;
- Falso Controle: ocorre na intenção de dissimular a oportunidade da fraude, na tentativa de demonstrar a existência de um controle que não existe, ganhando com esse ardil a permanência da oportunidade sem que haja mudança estrutural. Essa estratégia foi descrita em 17 citações pelos fraudadores;
- Falha de Controle: existe o controle de fato, embora ineficiente para os fraudadores, e estes se valem dessas brechas processuais para o cometimento da fraude, conforme 13 relatos analisados;
- Ausência de Controle: difere da “Falha de Controle” por sua inexistência completa, tendo 21 citações.
- Falta de Procedimentos: antecede a “Ausência de Controle”, pois, nesse caso, não há definição do procedimento a ser controlado.

Considerando as variáveis que McKendall e Wagner (1997) apresentaram para a identificação da oportunidade, analisamos as seguintes características do contexto organizacional e a densidade das citações ponderadas com quantidade de indivíduos na busca de identificação de padrões preditivos:

- Grau de regulação que a organização está inserida: com objetivo de identificar se órgãos reguladores possuem influência, mesmo que indireta, no tratamento da oportunidade. Assim, na tabela 25, podemos observar que nas organizações reguladas existiu menor densidade nas citações de percepção de oportunidade (7,2) quando comparado com os relatos de indivíduos em organizações não reguladas (9,5);

Tabela 25. Densidade das Citações de Oportunidade por Grau de Regulação das Organizações

GRAU DE REGULAÇÃO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Não Regulado	57	6	9,5
Regulado	65	9	7,2
TOTAL	122	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

- Tamanho da organização: pode influenciar tanto no nível de controle como na possibilidade de dissimulação da fraude. Na tentativa de buscar indicadores nesse sentido, consideramos a Receita Operacional Bruta das organizações analisadas, porém, como é possível notar na tabela 26, não há um padrão preditivo nessa análise, mas, ainda assim, observamos que quanto maior a organização maior a sua dificuldade para diminuir a oportunidade de ocorrência da fraude;

Tabela 26. Densidade das Citações de Oportunidade por Tamanho (Receita Operacional Bruta) das Organizações

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
até R\$90milhões	6	1	6,0
de R\$91 milhões a R\$300milhões	17	2	8,5
de R\$301 milhões a R\$1bilhão	20	3	6,7
de R\$1bilhão a R\$5bilhões	39	4	9,8
Acima de R\$5bilhões	40	5	8,0
TOTAL	122	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

- Complexidade da estrutura organizacional: quanto maior a complexidade da estrutura, maior a dificuldade de coordenação, comunicação e controle. Para analisarmos essa variável, considerando a quantidade de funcionários próprios da organização do fraudador, assim como na análise anterior, há um padrão de evolução de densidade de relatos na identificação da oportunidade por parte de fraudadores que trabalhavam em organizações com maior estrutura organizacional;

Tabela 27. Densidade das Citações de Oportunidade por Complexidade da Estrutura (Quantidade de Funcionários Próprios) das Organizações

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
até 499	6	1	6,0
de 500 a 1000	14	1	14,0
de 1001 a 3000	8	2	4,0
de 3.001 a 5000	20	2	10,0
mais de 5.001	74	9	8,2
TOTAL	122	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, dentre os fatores contextuais que influenciam a percepção de oportunidade pelo indivíduo para o cometimento da fraude, há a existência ou não de um programa estruturado de *Compliance*, constituído por códigos de ética e por procedimentos e normas internas (GIOIA, 1992). Portanto, a tabela 28 indicou que existe mais densidade de citações de percepção de oportunidade nas organizações que possuem estrutura de *Compliance* (8,6) quando comparado com aquelas que não possuem (7,8).

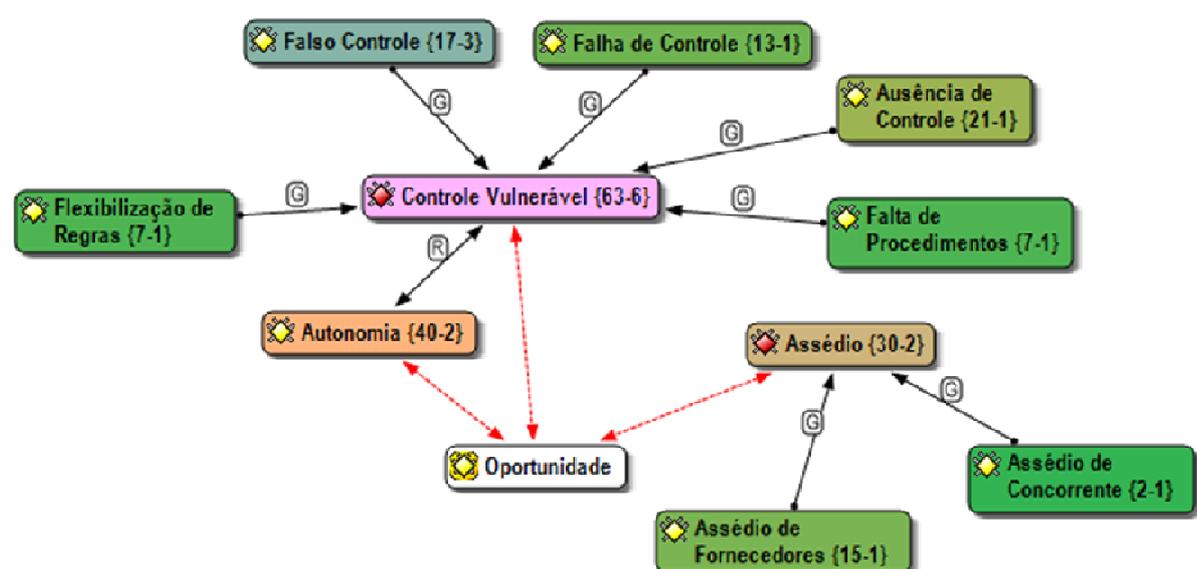
Tabela 28. Densidade das Citações de Oportunidade por Organizações considerando a Estrutura de *Compliance*

ESTRUTURA DE COMPLIANCE	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Não Compliance	39	5	7,8
Compliance	86	10	8,6
TOTAL	125	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, a oportunidade se desnuda por fatores alheios à organização, como descrito no código superior “Assédio”, com frequência de 30 citações, podendo vir por meio de “Fornecedores” (15) ou de “Concorrentes” (2). É importante ressaltar que o assédio para cometer a fraude por meio de “Colegas de Trabalho” não foi classificado no componente “Oportunidade”, e sim no componente “Pressão/ Necessidade” por se tratar de um elemento interno à organização.

Figura 29. Árvore de Associação do Componente “Oportunidade”



Fonte: Elaborado pelo autor



4.16.3. Racionalização

A “Racionalização” está representada na figura 30, com a rede mais densa e complexa (6 códigos e códigos superiores relacionados) entre os demais componentes. Isso se deve ao “comportamento autodescritivo” (SKINNER, 2006, p. 146) em que o indivíduo, para justificar seus atos, busca a origem social de seu próprio comportamento, por meio das relações entre a fraude com as práticas culturais e as contingências que o cercaram — metacontingência — e contextualiza, desse modo, o comportamento do indivíduo no ambiente, considerando que aquele influencia e é influenciado por este, e, assim, os homens interagindo entre si, por meio do comportamento verbal, constituem a cultura. Assim, temos os seguintes códigos superiores e seus respectivos códigos associados:

- Desmotivação: a “Desmotivação com a Empresa”, dentre as desmotivações apresentadas durante as entrevistas, foi a que mais emergiu com 22 citações, ou seja, a alegação de que a empresa não atendia as expectativas do indivíduo, e, com isso, este precisava “compensar” de outra forma. E essa desmotivação, dentre as demais, foi uma das principais justificativas para o cometimento da fraude. A segunda com maior densidade (14) foi a “Desmotivação com o Superior”, tanto ao observar o superior agindo de forma antiética quanto ao percebê-lo omissivo em relação aos colegas de trabalho, fomentando a justificativa para a ocorrência da fraude. Ainda a “Desmotivação com Salário” (13) e “Desmotivação com a Carreira” (10) apresentaram alto índice de densidade, sendo importante ressaltar que essas desmotivações são aquelas percebidas pelos indivíduos, e não se deve necessariamente ao fato de a organização estar defasada com a média salarial do mercado, ou mesmo pela faixa salarial, conforme podemos notar na tabela 29, a qual denota que não há relação direta entre essas percepções e o nível de ganho monetário.

Tabela 29. Densidade das Citações de Racionalização por Faixa Salarial

FAIXA SALARIAL (em mil R\$)	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
de R\$2 a R\$5	0	3	0,0
de R\$6 a R\$10	8	5	1,6
de R\$11 a R\$20	3	6	0,5
de R\$21 a R\$30	2	1	2,0
TOTAL	13	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

- Ainda atrelada à “Desmotivação”, temos a “Falta de Reconhecimento” que, apesar de pouca densidade (7), guarda associação com o termo “*Workaholic*”, este já com 19 citações e atrelado ao código superior “Vulnerabilidade Profissional”. Segundo Sennett (1999), o “novo capitalismo” exige dos trabalhadores uma busca constante e infundável por resultados e, quando não se alcança tal meta, esse fato gera uma frustração na essência da pessoa, e não só do profissional. Pois o indivíduo que entra nesse ciclo nunca se saciará com o reconhecimento e, por sua vez, gerará uma compulsão pelo trabalho (termo em inglês: *Workaholic*). Por outro lado, a percepção de que trabalha muito além do razoável facilita a racionalização para o cometimento de fraude, uma vez que, na visão do fraudador, a compensação financeira adquirida pela fraude é justa, considerando a sua dedicação e dispêndio no trabalho. A percepção de “*Workaholic*” está mais associada aos indivíduos que ocupam posição estratégica na organização, conforme podemos notar na tabela 30.

Tabela 30. Densidade das Citações de *Workaholic* por Nível de Decisão

NÍVEL DE DECISÃO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Estratégico	14	3	4,7
Tático	2	8	0,3
Operacional	3	4	0,8
TOTAL	19	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

- Ainda na “Vulnerabilidade Profissional, temos o “Excesso de Lealdade” (com 6 citações), e esse aspecto abrange a lealdade exacerbada que o indivíduo possui com o seu superior hierárquico ou mesmo com a organização a ponto de levá-lo a cometer a fraude em nome dessa lealdade. Apesar de surgir com pouca frequência nas entrevistas analisadas, é um fator de atenção, uma vez que quanto maior a lealdade com a organização, maior a sensibilidade do líder à transgressão das normas de *Compliance* (SANTOS et al, 2012). Apresenta-se esse indicador na tabela 31, e todas as citações estão concentradas no nível de decisão “Estratégico” e “Tático”, em outras palavras, na liderança da empresa.

Tabela 31. Densidade das Citações de Excesso de Lealdade por Nível de Decisão

NÍVEL DE DECISÃO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Estratégico	1	3	0,3
Tático	5	8	0,6
Operacional	0	4	0,0
TOTAL	6	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

- A “Imaturidade” do transgressor na época da fraude foi apontada 5 vezes como uma das causas da sua ocorrência, e a tabela 32 nos indica a maior concentração das citações nos indivíduos mais jovens que, por sua vez, denotam maior imaturidade profissional, reforçando essa vulnerabilidade;

Tabela 32. Densidade das Citações de Imaturidade por Faixa Etária

FAIXA ETÁRIA	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
de 20 a 35	4	6	0,7
de 35 a 45	0	7	0,0
acima de 45	1	2	0,5
TOTAL	5	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

- Por fim, o “Sentimento de Dono” surgiu em 3 citações de 2 indivíduos como uma das causas da fraude, estando em um contexto no qual a mensagem de que o profissional precisa se colocar na posição de “dono” da empresa foi compreendida pelo funcionário como a outorga dos poderes inerentes a essa posição, com seus ônus e bônus, e esse último deu origem à fraude, a tabela 33 reforça a concentração nos níveis “Estratégico” e “Tático” de decisão;

Tabela 33. Densidade das Citações de Sentimento de Dono por Nível de Decisão

NÍVEL DE DECISÃO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Estratégico	1	3	0,3
Tático	2	8	0,3
Operacional	0	4	0,0
TOTAL	3	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

A “Omissão frente à Fraude” se desvendou em 13 citações e indica que essa omissão não só corrobora as práticas fraudulentas e os atos desviantes (GIOIA, 1992), mas também incentiva o seu envolvimento, mas agora não como expectador, mas sim como autor, conforme Selosse (1981, p.18) em epígrafe — “a passagem ao ato delituoso seria o resultado de um excesso de solicitações de associações favoráveis à violação da lei dentro de um campo de forças antagonistas”. Na tabela 34, causa-nos estranheza que as citações de omissões

ocorrem com maior frequência por entrevistados que trabalham em empresas com Programa Estruturado de *Compliance*, o que em tese contradiz o esperado por esses programas (GIOIA, 1992), porém a omissão está associada ao indicador “Falta de credibilidade no *Compliance*”, com 5 citações em comum, representando 0,11 de vínculo entre si, indicando assim que na percepção desses profissionais o Programa de *Compliance* no qual estavam inseridos possui apenas papel cerimonial (WESTPHAL E GRAEBNER, 2010).

Tabela 34. Densidade das Citações de Omissão frente à Fraude por Estrutura de *Compliance*

ESTRUTURA DE COMPLIANCE	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Não Compliance	1	5	0,2
Compliance	12	10	1,2
TOTAL	13	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como dito anteriormente, a “Falta de credibilidade no *Compliance*” foi um dos fatores apontados em 29 relatos como causa da fraude, e o fato de que todos os respondentes que citaram esse descrédito no *Compliance* possuírem mais de 2 anos de organização (tabela 35) nos alerta para o fato de que tais programas não estão estruturados adequadamente.

Tabela 35. Densidade das Citações de Falta de Credibilidade no *Compliance* por Estrutura de *Compliance*

TEMPO DE EMPRESA	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Menos de 2 anos	0	2	0,00
Mais de 2 anos	29	13	2,23
TOTAL	29	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

A “Dádiva”, cujo objetivo principal é criar, consolidar e reproduzir os laços sociais entre os parceiros da troca de dádivas, privilegiando interesses instrumentais e utilitários, surgiu em 30 citações, reforçando a ideia de que o

incentivo para a fraude pode ser algo não apenas mercantil, mas se trata da oposição dos valores (CASAL, 2001), além de estar associada à justificativa de ocorrência da fraude. Entretanto, a “Dádiva” é um caminho para o alcance de objetivos financeiros e, conforme a tabela 36, quanto maior a densidade dos relatos de sua existência nas relações que se formaram, maior o impacto financeiro da fraude.

Tabela 36. Densidade das Citações de Dádiva por Impacto Financeiro da Fraude

IMPACTO FINANCEIRO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
menos de R\$10 mil	4	3	1,3
entre R\$11mil a R\$50mil	4	4	1,0
entre R\$51 a R\$149mil	15	4	3,8
mais de R\$150 mil	7	4	1,8
TOTAL	30	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

A “Justificativa para a fraude” é o último elemento analisado nessa sessão. As fraudes podem ser explicadas pela ausência do entendimento de que determinada ação é uma fraude (BUTTERFIELD, TREVIN, WEAVER, 2000), e essa atitude é reforçada pela ideia de que a fraude gerada foi um “Crime sem Vítima”, com 9 citações relacionadas aos indivíduos que justificaram seus atos fraudulentos sob alegação de que ninguém foi prejudicado, ignorando as consequências adjacentes à fraude. É possível notar na tabela 37 que não há citações nesse sentido na “Apropriação Indevida”, isso porque esse tipo de fraude gera impacto direto à vítima, diferentemente dos demais tipos, cujas consequências são indiretas.

Tabela 37. Densidade das Citações de Crime sem Vítima por Tipo de Fraude

TIPO DE FRAUDE	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Apropriação Indevida	0	5	0,0
Corrupção	5	5	1,0
Demonstrações Fraudulentas	4	5	0,8
TOTAL	9	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

A “Minimização do Ato” refere-se a “um vago estado interior chamado de ausência de valores” (SKINNER, 1983, p. 91) no qual o indivíduo cauteriza a culpa por agir contra a moralidade, e essa percepção não está atrelada ao montante fraudado (tabela 38), pois observamos que não há uma maior concentração de citações em fraudes com menor impacto.

Tabela 38. Densidade das Citações de Minimização do Ato por Impacto Financeiro da Fraude

IMPACTO FINANCEIRO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
menos de R\$10 mil	10	3	3,3
entre R\$11mil a R\$50mil	6	4	1,5
entre R\$51 a R\$149mil	10	4	2,5
mais de R\$150 mil	4	4	1,0
TOTAL	30	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como não identificamos indícios da minimização do ato com seu impacto financeiro, analisamos sua relação com o tempo de detecção da fraude (tabela 39) e identificamos que quanto menor o tempo mais latente está essa justificativa, o que indica que a pressão ou necessidade que levou ao ato ainda está muito latente para esses indivíduos. Assim, a pessoa, com o passar do tempo ou desaparecimento dessas pressões, tende a trabalhar com dados de realidade sobre o ocorrido e suas consequências, uma vez que esses desvios morais podem se tornar tão rotineiros que cognitivamente se tornam aceitáveis para determinada sociedade ou grupo (ASHFORTH e ANAND, 2003), gerando percepções de vantagens na prática de atos criminosos ou desviantes.

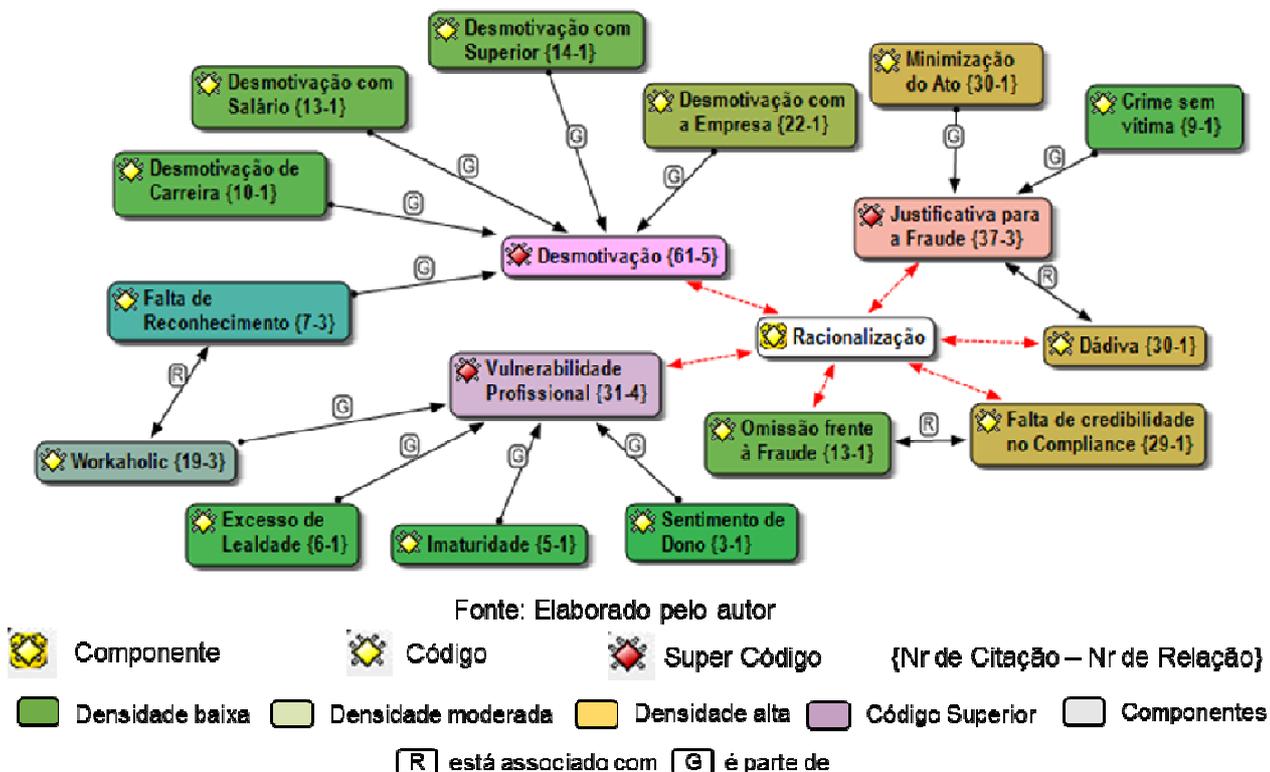
Tabela 39. Densidade das Citações de Minimização do Ato por Tempo de Detecção da Fraude

DETECÇÃO DA FRAUDE	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
menos de 6 meses	12	2	6,0
entre 6 a 12 meses	9	7	1,3
mais de 12 meses	9	6	1,5
TOTAL	30	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

Daí, partiremos para a próxima sessão, em que analisaremos as pressões e necessidades que motivaram as ocorrências das fraudes em estudo.

Figura 30. Árvore de Associação do Componente “Racionalização”



4.16.4. Pressão/ Necessidade

A árvore de associação entre os elementos que geram o componente “Pressão/Necessidade” está representado na figura 31, o qual consiste de 2 códigos superiores a saber:

- Vulnerabilidade Pessoal: nele estão contidas as fragilidades de ordem pessoal que o fraudador apresentou durante seus relatos ao buscar os possíveis motivos para o cometimento da fraude. Tanto “Workaholic” com 19 citações como “Falta de Reconhecimento” foram descritos na sessão sobre o componente “Racionalização”. Ainda temos o “Perdulário”, expressão usada para descrever o comportamento pródigo, ou seja, aquele que gasta em excesso e muitas vezes além das suas possibilidades financeiras, com 13 citações, estando associado com “Dívidas Pessoais”. Deve-se levar em consideração que o indivíduo pródigo adquire dívidas, porém o grau de vínculo entre esses dois códigos é relativamente baixo com apenas 0,03 de índice. Assim, a tabela 40 indica que as citações de dissipações de dinheiro estão mais

densas nos indivíduos que possuem maiores salários, o que pode sugerir que esses gastos foram gerados como fruto da fraude ou mesmo já considerando o resultado desta.

Tabela 40. Densidade das Citações de Perdulário por Faixa Salarial

FAIXA SALARIAL (em mil R\$)	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
de R\$2 a R\$5	0	3	0,0
de R\$6 a R\$10	6	5	1,2
de R\$11 a R\$20	2	6	0,3
de R\$21 a R\$30	5	1	5,0
TOTAL	13	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa possibilidade é reforçada quando realizamos a mesma análise quanto à densidade das citações de “Dívidas Pessoais” (tabela 41), indicando assim que os entrevistados, independentemente da sua remuneração, adquiriram dívidas pessoais e as citaram como causadoras da fraude, não tendo desse modo valor preditivo da sua ocorrência.

Tabela 41. Densidade das Citações de Dívidas Pessoais por Faixa Salarial

FAIXA SALARIAL (em mil R\$)	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
de R\$2 a R\$5	3	3	1,0
de R\$6 a R\$10	8	5	1,6
de R\$11 a R\$20	8	6	1,3
de R\$21 a R\$30	0	1	0,0
TOTAL	19	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

- Pressão Organizacional: das 47 citações vinculadas a esse código superior, 13 são resultados de “Assédio de Colegas de Trabalho”, o que nos faz resgatar a Teoria da Associação Diferencial (SELOSSE, 1981) que sugere que as contingências geradas pela cultura e subcultura ensinam e influenciam comportamentos desviantes por aqueles que

aceitam e reforçam a prática criminosa e desviante (SUTHERLAND, 1947). Na tentativa de compreensão de qual profissional está mais suscetível ao assédio de colegas de trabalho para cometimento de fraude, geramos a tabela 42 que indica concentração no nível “Tático”. Isso pode significar que profissionais que ocupam uma posição estratégica não são acessíveis para tais propostas, e, no nível operacional, pode não haver necessidade de conluio para fraudes menos sofisticadas;

Tabela 42. Densidade das Citações de Assédio de Colegas de Trabalho por Nível de Decisão

NÍVEL DE DECISÃO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Estratégico	0	3	0,0
Tático	13	8	1,6
Operacional	0	4	0,0
TOTAL	13	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

A “Pressão por Resultado” é um fator que apresentou grande densidade (34 citações). Isso pode ter origem no “novo capitalismo” (SENNETT, 1999, p.09) em que se pede “aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais”. Essa pressão por resultado permeia todos os níveis da organização, conforme a tabela 43.

Tabela 43. Densidade das Citações de Pressão por Resultado por Nível de Decisão

NÍVEL DE DECISÃO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Estratégico	4	3	1,3
Tático	20	8	2,5
Operacional	10	4	2,5
TOTAL	34	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

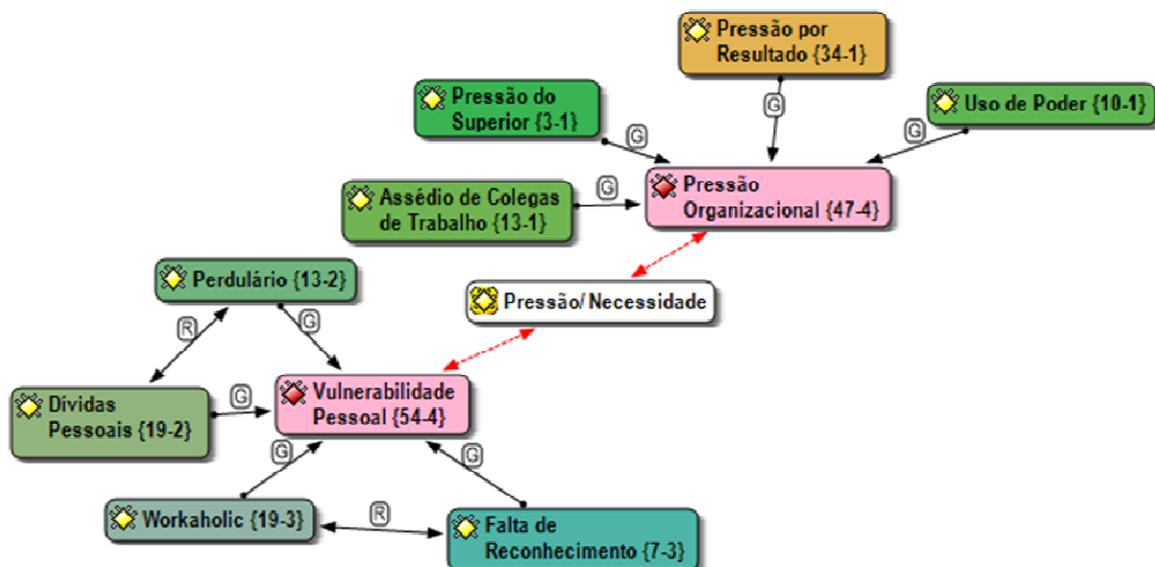
O “Uso de Poder” é a outra causa atrelada à “Pressão Organizacional”, e, conforme reforçado por Foucault (1977), as posições de poder são mantidas por mecanismos de vigilância por aqueles que as usam, o que é reforçado na concentração de densidade de citações no nível de decisão “Estratégico”, na tabela 44.

Tabela 44. Densidade das Citações de Uso de Poder por Nível de Decisão

NÍVEL DE DECISÃO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Estratégico	4	3	1,3
Tático	4	8	0,5
Operacional	2	4	0,5
TOTAL	10	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 31. Árvore de Associação do Componente “Pressão”



Fonte: Elaborado pelo autor



4.16.5. Disposição ao Risco

A figura 32 demonstra a rede do componente “Disposição ao Risco”, e os códigos gerados a partir das 15 entrevistas estão atrelados às três formas distintas de disposição ao risco (SPINK, 2001):

- **Risco Perigo:** refere-se a citações ligadas às experiências negativas ou algo perigoso em si. Assim o “Medo das Consequências” está contido em 7 relatos dos entrevistados ao relatarem seus anseios antes do cometimento da fraude. Esse receio ocorre em todos os níveis de decisão (tabela 45), bem como em organizações com ou sem programas estruturados de *Compliance* (tabela 46), não sendo esses indicadores preditivos, sinalizando que esse tipo de percepção de risco está mais vinculado à personalidade, e não ao contexto.

Tabela 45. Densidade das Citações de Medo das Consequências por Nível de Decisão

NÍVEL DE DECISÃO	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Estratégico	2	3	0,7
Tático	3	8	0,4
Operacional	2	4	0,5
TOTAL	7	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 46. Densidade das Citações de Medo das Consequências por Estrutura de Compliance

ESTRUTURA DE COMPLIANCE	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Não Compliance	2	5	0,4
Compliance	5	10	0,5
TOTAL	7	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

A “Perda de Reputação” é uma das causas do “Medo das Consequências”, e sua baixa frequência (2 citações) chama a atenção pelo fato de que não foi uma preocupação dos pretensos fraudadores, colocando assim em cheque o que o senso comum diz quando reforça a importância do “nome” da pessoa, da honra e da bondade, encorpando assim a declaração de que “séculos de pregação pela bondade e pelo amor ao próximo foram infecundos. A reforma ética só pode realizar-se numa polirreforma.” (MORIN, 2004, p. 78).

- **Risco Probabilidade:** emerge da quantificação de medidas que objetivam gerenciar o risco, e uma das formas de gerenciar o risco é analisar o quanto assumir esse risco valerá a pena — “Aposta de Retorno”. Esse indicador pouco emergiu nos discursos (apenas 3 citações), daí analisamos a representação dos ganhos da fraude comparando com o potencial de ganho anual pela remuneração dos entrevistados (tabela 47). Assim temos que dos 15 entrevistados, apenas 3 deles ganhariam com a fraude mais que sua remuneração anual, com destaque apenas ao indivíduo 14 cujo benefício seria de 1026% a mais, e 8 indivíduos cujo ganho seria o equivalente a menos de 6 meses de sua remuneração com a fraude. Fica claro que a “Aposta de Retorno” pela fraude não é o fator determinante para sua ocorrência (BURT, 1992).

Tabela 47. Análise do Ganho da Fraude por Indivíduo comparado com sua Potencial Remuneração Anual

Indivíduo	Remuneração Anual (R\$)	Benefício Direto com a Fraude	Representação (em %)
1	R\$ 169.000,00	R\$ 30.000,00	18%
2	R\$ 182.000,00	R\$ 7.000,00	4%
3	R\$ 78.000,00	R\$ 74.000,00	95%
4	R\$ 78.000,00	R\$ 4.000,00	5%
5	R\$ 208.000,00	R\$ 270.000,00	130%
6	R\$ 286.000,00	R\$ 25.000,00	9%
7	R\$ 169.000,00	não houve ganho	0%
8	R\$ 143.000,00	R\$ 80.000,00	56%
9	R\$ 39.000,00	R\$ 8.000,00	21%
10	R\$ 156.000,00	R\$ 150.000,00	96%
11	R\$ 104.000,00	R\$ 6.000,00	6%
12	R\$ 117.000,00	R\$ 75.000,00	64%
13	R\$ 91.000,00	R\$ 30.000,00	33%
14	R\$ 117.000,00	R\$ 1.200.000,00	1026%
15	R\$ 52.000,00	R\$ 78.000,00	150%
MÉDIA	R\$ 132.600,00	R\$ 145.500,00	114%

Fonte: Elaborado pelo autor

- A “Baixa Probabilidade de Identificação” da fraude foi referida em 23 relatos nos quais os fraudadores analisaram como baixa a chance de serem pegos no delito, e, quando analisamos a densidade por estrutura de *Compliance* (tabela 48), mais uma vez não vemos diferença significativa entre essas percepções, o que reforça a ideia de que a comunicação de monitoramento ético é necessária.

Tabela 48. Densidade das Citações de Baixa Probabilidade de Identificação por Estrutura de *Compliance*

ESTRUTURA DE COMPLIANCE	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Não Compliance	6	5	1,2
Compliance	17	10	1,7
TOTAL	23	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

- A “Segurança pela Impunidade” foi citada em 17 relatos dos indivíduos perceberam que, mesmo sendo identificados, não estariam sujeitos a punições severas, considerando as experiências anteriores de colegas fraudadores, premissa fortalecida na análise de Tempo de Empresa (tabela 49), quando a maior concentração dessa percepção está contida nos relatos de funcionários com mais tempo de empresa.

Tabela 49. Densidade das Citações de Segurança pela Impunidade por Tempo de Empresa

TEMPO DE EMPRESA	TOTAL		
	Citações	Indivíduos	Média
Menos de 2 anos	1	2	0,50
Mais de 2 anos	16	13	1,23
TOTAL	17	15	

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Risco Aventura:** “correr riscos” é uma etapa necessária para alcançar o sucesso, propondo a satisfação pessoal e o fortalecimento do caráter quando o indivíduo é corajoso para assumir e enfrentar riscos, e a “Ousadia” tem 26 citações, o que envolve a “regressão à média” (BURT, 1992), significando que não importa se o desafio foi conquistado, e o novo desafio gerado pode ser ou não vitorioso, regredindo sempre para uma média indeterminada, fator associado ao “Desafio” com 8 citações.

Ao compararmos as incidências de citações entre os três tipos de percepção ao risco (Tabela 50), temos que o risco perigo compõe a menor densidade (12%), o que podemos inferir que o medo das consequências não é fator determinante para o possível fraudador. Essa constatação encontra guarida na tese da falência do dever (LIPOVETSKY, 2005) desfazendo o conceito de que agências de controle detinham o poder de engendrar medo nas pessoas a ponto de lhes impedirem a fazer algo motivados pelo receio do que pode lhes suceder.

Tabela 50. Densidade das Citações por Formas de Disposição ao Risco

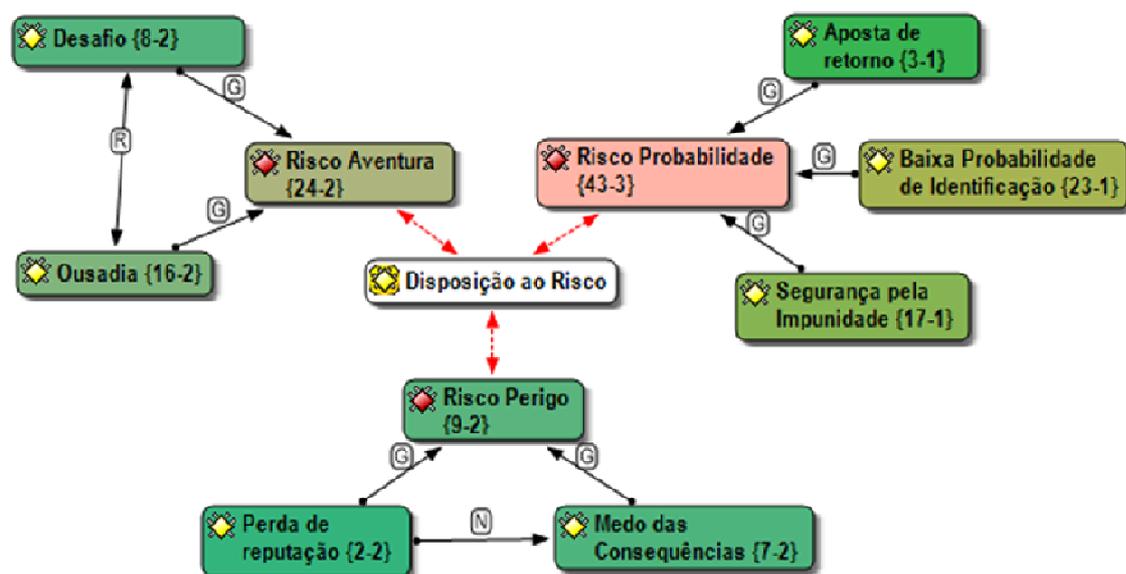
Percepção de Risco	Citações	
	Absoluta	%
Risco Perigo	9	12%
Risco Probabilidade	43	57%
Risco Aventura	24	32%

Fonte: Elaborado pelo autor

Já o risco probabilidade apresenta maior densidade (57%), indicando que há uma mensuração racional ao se decidir pela prática ou não do ato fraudulento. Assim, com base no conceito de “ética inteligente” de Lipovetsky (2005), discutindo e apresentando as vantagens em se manter a integridade, não apenas para a coletividade a qual faz parte, mas também, e principalmente, para seu próprio interesse, não é apenas mais realista, mas uma eficaz estratégia para mitigação da fraude ocupacional.

Por fim, o risco aventura indicou a segunda maior frequência (32%), sendo que esta percepção tende a aumentar considerando o “novo capitalismo” (SENNETT, 1999) no qual pede-se aos trabalhadores que assumam mais riscos, em uma atitude ousada enfrentando os desafios contemporâneos em prol da empresa, mesmo que em detrimento de seus valores pessoais.

Figura 32. Árvore de Associação do Componente “Disposição ao Risco”



Fonte: Elaborado pelo autor



4.16.6. Análise de Coocorrência entre Disposição ao Risco e demais componentes

Nessa sessão propomos analisar a coocorrência entre códigos e códigos superiores do componente Disposição ao Risco e dos demais, com o objetivo de identificar a frequência desses *corpus* de análise e suas possíveis interdependências e, com isso, compreender a estrutura e desenvolvimento do modelo preditivo proposto. Para tal, analisamos tabelas cruzadas dos códigos de todas as entrevistas em uma matriz de dados contendo nas colunas os três elementos da Disposição ao Risco (Risco Aventura, Risco Perigo e Risco Probabilidade) e nas linhas os elementos dos demais componentes do “Pentágono da Fraude”; e, uma vez existindo superposição de codificação entre si, será demonstrado o valor de coeficiente da frequência de coocorrência, que se trata de uma medida de intensidade de coocorrência entre os códigos representados entre 0 e 1.

- **Disposição ao Risco X Capacidade**

A Tabela 51 indica que não há coocorrência entre Risco Perigo e os elementos de Capacidade, isto porque na percepção do indivíduo que tem capacidade para o cometimento da fraude e de sua manutenção, não há “medo” de ser pego, mesmo porque acredita que o sistema está sob seu controle. Em outras palavras, quanto maior a capacidade que o indivíduo tem maior a será sua percepção de segurança.

Percebe-se ainda uma frequência de ocorrência entre Risco Aventura e os elementos Autonomia (0,03) e Capacidade Técnica (0,04), reforçando o exposto acima, quando o fraudador se vê no controle da situação, possibilitando desse modo que “arrisque” mais e assuma mais riscos para cometer a fraude.

O risco probabilidade apresentou coocorrência em todos os elementos de Capacidade, com maior destaque ao Falso Controle (0,11) por conta da análise que o fraudador fez ao perceber a probabilidade de não ser identificado ao desenvolver um sistema falso de controle, aumentando a “chance” da fraude não ser detectada, o mesmo ocorrendo quando ele comete “Fraude pela Fraude” com intuito de diminuir a possibilidade de ser detectado.

Tabela 51. Frequência de Coocorrência entre os Componentes Disposição ao Risco e Capacidade

ELEMENTOS DO COMPONENTE "CAPACIDADE"	Risco Aventura	Risco Perigo	Risco Probabilidade	TOTAL
Autonomia	0,03	0	0,06	0,1
Capacidade Técnica	0,04	0	0,09	0,13
Falso Controle	0	0	0,11	0,11
Fraude pela Fraude	0	0	0,05	0,05

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Disposição ao Risco X Oportunidade**

O elemento Assédio (de Fornecedores e de Concorrentes) não apresenta coocorrência com Risco Aventura (Tabela 52) porque a ousadia da prática fraudulenta é externa ao fraudador, ela está contida na fala do ofertante e não do entrevistado, cabendo ao funcionário fraudador analisar o Risco Perigo (0,03) e o Risco Probabilidade (0,01) ao qual se submeterá se ceder ao assédio em questão.

O controle vulnerável guarda relação com todos os tipos de percepções de risco. Em aventura (0,06), o pretendente à fraude observa o controle como um desafio a ser superado por meio de suas fragilidades e, mesmo considerando essas vulnerabilidades, existe um Perigo (0,01) a ser assumido. A maior relação se dá com o risco probabilidade, uma vez que neste se processa a análise do quanto as vulnerabilidades dos controles podem ser exploradas e qual a possibilidade de ser identificado.

Tabela 52. Frequência de Coocorrência entre os Componentes Disposição ao Risco e Oportunidade

ELEMENTOS DO COMPONENTE "OPORTUNIDADE"	Risco Aventura	Risco Perigo	Risco Probabilidade	TOTAL
Assédio	0	0,03	0,01	0,04
Autonomia	0,03	0	0,06	0,1
Controle Vulnerável	0,06	0,01	0,13	0,2

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Disposição ao Risco X Racionalização**

Podemos notar na tabela 53 que o elemento Dádiva não encontra coocorrência com o componente Disposição ao Risco, indicando um ponto de atenção pelo fato de que os fraudadores consideram os agrados que recebem (presentes, viagens, favores, entre outros) como algo que não merece sequer a análise de risco se aceitá-los, ficando apático às relações conflituosas que emanam da dádiva (MAUSS, 2003). A desmotivação sem a coocorrência com a disposição ao risco não é algo que chame nossa atenção, pois ela é essencialmente independente.

A falta de credibilidade no *compliance* é interdependente do risco probabilidade (0,11), uma vez que um dos pontos de análise do fraudador é a efetiva atuação da empresa na prevenção, detecção e tratamento da fraude, e isso se deve à eficácia do programa de *compliance*, até mesmo para se “aventurar” (0,1) na execução da fraude. Uma das formas secundárias de “justificar a fraude” é considerar os riscos inerentes, porém, por ser secundário, os baixos coeficientes (0,03 - aventura; 0,05 – perigo; 0,07 – probabilidade) se explicam.

A omissão frente à fraude apresenta interdependência com risco probabilidade (0,08) por perceber a impunidade de outros colegas de trabalho que cometeram fraude e não sofreram consequências, mesmo por influência de sua própria omissão.

Tabela 53. Frequência de Coocorrência entre os Componentes Disposição ao Risco e Racionalização

ELEMENTOS DO COMPONENTE "RACIONALIZAÇÃO"	Risco Aventura	Risco Perigo	Risco Probabilidade	TOTAL
Dádiva	0	0	0	0
Desmotivação	0	0	0,01	0,01
Falta de credibilidade no Compliance	0,1	0	0,11	0,21
Justificativa para a Fraude	0,03	0,05	0,07	0,15
Omissão frente à Fraude	0	0	0,08	0,08
Vulnerabilidade Pessoal	0,02	0	0,02	0,04

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Disposição ao Risco X Racionalização**

A pressão organizacional tem um alto grau de coocorrência com risco aventura (0,11) por influência do “novo capitalismo” (SENNETT, 1999) em que as organizações fomentam a competição exacerbada e a definição de metas arrojadas, aspectos esse que, por sua vez, fortalecem os profissionais “ousados” que aceitam “desafios”. Os mais cautelosos analisam os riscos inerentes ao cometimento da fraude (0,03), considerando a pressão da organização.

A vulnerabilidade pessoal também exerce influência na análise dos riscos, tanto circunstanciais (0,02 – aventura) como premeditados (0,02 – probabilidade).

Tabela 54. Frequência de Coocorrência entre os Componentes Disposição ao Risco e Pressão

ELEMENTOS DO COMPONENTE "PRESSÃO"	Risco Aventura	Risco Perigo	Risco Probabilidade	TOTAL
Pressão Organizacional	0,11	0	0,03	0,14
Vulnerabilidade Pessoal	0,02	0	0,02	0,04

Fonte: Elaborado pelo autor

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo e a pesquisa sobre fraudes ocupacionais em empresas privadas fazem parte do campo denominado estudos organizacionais. A fraude é um fenômeno cuja definição é dependente de seu contexto, sendo de difícil mensuração, não obstante, de grande importância para as organizações tanto na perspectiva ética quanto na econômica. Apesar da complexidade inerente ao fenômeno e da inevitável incompletude dos modelos é necessário procurar instrumentos para o entendimento e a mitigação da fraude. A literatura examinada mostrou avanços ao definir fraude ocupacional no sentido *latu*, considerando diversas modalidades de má conduta organizacional, não limitada apenas a atos ilícitos (aqueles previstos em lei), mas englobando as ações internas e contra os interesses da organização. Em razão da importância do contexto para a definição do fenômeno, a presente pesquisa limitou seu escopo às organizações privadas com fins lucrativos.

O comportamento humano, na perspectiva dos estudos organizacionais e da sociologia, não pode ser considerado isoladamente, mas precisa da perspectiva interacionista para analisar o micro (indivíduo), o meso (cultura) e o macro (organização) visando maior compreensão das causas e antecedentes das fraudes corporativas (VAUGHAN, 2007). “Demonizar” o fraudador, considerando-o um ser anômalo em essência, é uma trilha estéril (pois, nesse caso, seria necessário transformar os indivíduos para mitigar as fraudes), mas a compreensão das circunstâncias que influem na decisão do indivíduo mostra possibilidades de intervenção.

Nos casos estudados não havia histórico de incidentes fraudulentos na vida profissional dos entrevistados, indicando que não havia o suposto comportamento sociopático que poderia resultar em atos criminosos, nem, tampouco, indicativos de que a condição de fraudador era inata aos indivíduos. A pesquisa conduzida de acordo com as condições descritas mostrou que houve influência das contingências que cercavam os fraudadores e diferenças individuais quanto aos elementos motivadores.

Se indivíduos cometem fraudes por influência das contingências, por mais variadas que estas sejam, há um prenúncio alentador: é possível não só prevenir, no sentido de aumentar a eficácia dos procedimentos para lidar com a fraude, mas também há a possibilidade de relativa predição quanto à formação do agente. É

possível buscar estratégias além da prevenção das consequências dos atos do fraudador e avançar nessa peleja inglória de repudiar suas ações; é possível frustrar sua constituição com a adoção de medidas que busquem preservar no indivíduo a condição de trabalhador íntegro, impedindo que se torne fraudador.

Da revisão de literatura e da análise dos dados, propomos um novo modelo preditivo da fraude com o objetivo de identificar estratégias que possam gerar efeitos dissuasórios. Denominamos o modelo de “pentágono da fraude”, alusão aos modelos antecedentes de Cressey (1953) (oportunidade, racionalização e pressão/necessidade) e de Wolfe e Hermanson (2004) (capacidade), que irrompeu dos resultados colhidos e das análises: a disposição ao risco.

A percepção do risco e de sua disposição em assumi-lo no ato decisório da fraude é um elemento preditivo desta. Na sociedade contemporânea, a gestão de risco tem se tornado uma das formas de controle social ao ser positivada e, por conseguinte, reduzindo o cunho disciplinar das decisões pelo dever (CASTEL, 1991). Em todos os casos estudados, o funcionário, ao decidir cometer a fraude, considerou pelo menos uma das três formas de disposição ao risco (SPINK, 2001): risco perigo, risco probabilidade e risco aventura.

O risco perigo está associado ao medo das consequências do ato fraudulento; o risco probabilidade, à percepção da impunidade caso a fraude seja descoberta; e o risco aventura, ao prazer em viver o desafio de cumprir metas, de lutar pela organização, de progredir na carreira (que não raro, é assumido com a anuência explícita ou implícita do superior hierárquico).

Nesta pesquisa, a maior frequência das citações referentes à disposição ao risco estava atrelada ao risco probabilidade. Dado que a pesquisa não foi quantitativa e que a definição de fraude é dependente do contexto, não é possível generalizar a informação, mas essa frequência ilustra que é possível buscar estratégias que desenvolvam um programa de “integridade inteligente” (alusão ao conceito de “ética inteligente” de Lipovetsky (2005).

A integridade inteligente incluiria, por exemplo, apresentações e discussões com funcionários sobre a racionalidade (no sentido da análise individual de custo benefício) e as vantagens em manter a integridade não apenas em prol da organização, mas também, e principalmente, para seu próprio interesse. A ideia da integridade inteligente não equivale a sucumbir à ingenuidade, em procurar modificar a natureza humana, mas, sim, a buscar alternativas para desenvolver um

individualismo responsável, colaborando para afastar o funcionário da possibilidade da “metamorfose perniciosa”. Da mesma forma que as organizações promovem eventos para reforçar a cultura, motivar, divulgar os códigos de ética e *compliance*, é factível agir para dissuadir potenciais fraudadores não por ameaças de um suposto supersistema de controle, mas pela sensibilização do indivíduo quanto às consequências da fraude para sua vida profissional.

As 35 causas levantadas foram organizadas em 15 categorias, e estas, por sua vez, alimentaram os elementos componentes do pentágono da fraude. O modelo permite a geração de indicadores para orientar estratégias direcionadas à prevenção da fraude.

Em síntese, a pesquisa que sustenta esta tese aponta para os seguintes aspectos: i) há caminhos por meio da abordagem sociológica para compreender as causas de fraudes, assim como os elementos de um modelo antifraude; ii) é possível a identificação dos componentes repetitivos no comportamento de funcionários fraudadores; iii) desenvolveu-se o modelo preditivo “pentágono da fraude” a partir desses componentes; iv) há indicadores para orientar estratégias preditivas que considerem as características de cada organização, os tipos de fraude e o perfil do funcionário; v) há o potencial para a organização influir nas contingências que podem balizar o comportamento do funcionário antes que se torne um fraudador se parte significativa das causas remeter ao contexto do fraudador e se houver modelos antifraude.

A pesquisa também mostrou que graças à importância do contexto para o cometimento das fraudes, é provável que o modelo perca a capacidade de explicação e de intervenção quando esse contexto for significativamente diferente, como um outro país, por exemplo. Considerando-se o escopo da pesquisa, convém ressaltar que as entrevistas foram conduzidas em processos investigatórios (não foram produzidas exclusivamente para a pesquisa) e não tivemos acesso às informações do pós-fraude. Por conseguinte, desconhecemos os desdobramentos quanto à prevenção de futuros casos e também não temos informações sobre as consequências das fraudes na vida profissional dos indivíduos estudados.

Esperamos que as limitações e contribuições possam ser úteis para estimular outras pesquisas sobre fraudes ocupacionais no âmbito dos estudos organizacionais. Deixamos como sugestões temas que, desde já, continuam nos interrogando: i) fazer levantamentos de novos casos de fraudes ocupacionais em

diferentes contextos e tipos de fraudes; ii) testar o modelo pentágono da fraude em outros casos de fraudes ocupacionais não contemplados; iii) pesquisar, comparativamente, fraudes ocupacionais em outros países; iv) investigar as estratégias de prevenção e predição de fraudes ocupacionais adotadas nas organizações; v) identificar a “vida após a fraude”, considerando tanto as consequências para as organizações quanto para a vida profissional dos fraudadores.

BIBLIOGRAFIA

ABRAMO, C. W. **Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado**. Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil, São Paulo, 2004.

_____. **Percepções pantanosas: a dificuldade de medir a corrupção**. Novos Estudos Cebrap, n. 73, São Paulo, nov. 2005.

ABREU, C. et al. **Jeitinho brasileiro como recurso de poder**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v.16, abr./jun. 1982.

ALBRECHT, W. S.; HOWE, K. R.; ROMNEY, M. B. **Deterring fraud: the internal auditors perspective**. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL, 1984.

ALMEIDA, A. C.. **A cabeça do brasileiro**. Record. RJ. 2007.

ARENDDT, H. **Eichman em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal**, trad. Jose Rubens Siqueira. São Paulo. Companhia das Letras, 2008.

ARON, R. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

ASHFORTH, B. E; ANAND, V. **The normalization of corruption in organizations**. Research in Organizational Behavior, v. 25, p. 1-52, 2003.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE). **Report to the nation on occupational fraud & abuse**, 2008.

_____. **Fraud Examiners Manual**. Disponível em: <<http://butest.acfe.com/rttn/rttn-2010.pdf>>. Acesso em: 06/2010.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**, Ed. Campus. 1992.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUCUS, M. S. **Pressure, opportunity and predisposition: a multivariate model of corporate illegality**. *Journal of Management*, v. 20, n. 4, p. 699-721, 1994.

BECK, U. **Risk Society**, Londres: Sage, 1992.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade. Tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BEZERRA, M. O. **Corrupção: um estudo sobre o poder público e relações pessoais no Brasil**. Rio de Janeiro: Anpocs/Relume Dumará, 1995.

BORINI, F. M. e GRISI, F. C. **A Corrupção no Ambiente de Negócios: Survey com as Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo**. *R.Adm.USP*, São Paulo, v.44, n.2, p.102-117, abr./maio/jun. 2009.

BREI, Z. A. **Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso**. *RAP*, v. 30, n. 1, p. 64-77, jan./fev. 1996.

BURT, R. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1992.

BUTTERFIELD, K. D; TREVIN, L. K; WEAVER, G. R. **Moral awareness in business organizations: influences of issue-related and social context factors**. *Human Relations*, v. 53, n 7, p. 981-1018, 2000.

CASAL, A. Y.. **Entre a dádiva e a mercadoria: ensaio de antropologia econômica**. Lisboa: Edição do autor, 2005.

CASTEL, R. **From dangerousness to risk**. Ed. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

CGU (Controladoria-Geral da União), **Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas**, Brasília, setembro de 2015.

CLINARD, R.; QUINNEY, R. **Criminal Behavior Systems: A Typology**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973.

COLEMAN, J. W. E. **A elite do crime: para entender o crime de colarinho branco**. Trad. Denise R. Sales. 5 ed. São Paulo: Manole, 2005.

_____. **Toward an Integrated theory of White-Collar Crime**. The American Journal of Sociology, v. 93, n.2, p. 406-439, 1987.

CONRAD, P. e SCHNEIDER, J.W. **Deviance and Medicalization: From Badness to Sicknes**. Temple University Press, 1980

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX (CPI) 2013. Acesso ao site da Transparência Internacional <http://www.transparency.org/cpi2013/results>, em março de 2013.

COSTA, A. P. P. da; WOOD JR., T. **Fraudes Corporativas**. Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, v.52, n.4, p. 464-472, 2012.

CRESSEY, D. R., **Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement**, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1953.

DABOUD, A. J. e outros. **Top management team characteristics and corporate illegal activity**. Academy of Management Review, v. 20, n. 1, p. 138-170, 1995.

DaMATTA, R. **Carnaval, malandros e heróis**. 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1983.

DAMÁSIO, A. **Em busca de Espinoza: prazer e dor na ciência dos sentimentos**. SP: Cia. das Letras, 2003.

DARLEY, J. M. e BATSON, C. D. "**From Jerusalem to Jericho**": A study of **situational and dispositional variables in helping behavior**. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 27(1), Jul 1973.

DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

DOWNES, D. e ROCK, P. **Understanding Deviance: A Guide to the Sociology of Crime and Rule-breaking**. Oxford University Press, 1988.

DURAND, J. & WEIL, R. (1990) **Sociologie contemporaine**. Paris, Vigot.

DURKHEIM, E. (1967) **De la division du travail social**. 1a edição 1893. Paris, PUF.

_____. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Editora Nacional, 1985.

FERNANDES, N.; FERNANDES, V. **Criminologia Integrada**. São Paulo: RT, 1995.

FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). **Relatório Corrupção: custos econômicos e propostas de combate**. Março de 2010. Acesso ao site: www.fiesp.com.br/competitividade/downloads/custo%20economico%20da%20corrupcao%20-%20final.pdf, em junho de 2010.

FLANAGAN, O. Psicologia moral. In: CANTO-SPERBER, M. **Dicionário de ética e filosofia moral**. Tradução de Ana Maria Ribeiro-Althoff et al. São Leopoldo: Unisinos, 2013, p. 850-855.

FOUCAULT, M. **A Vontade do Saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1977.

_____. **Microfísica do poder**. 11ª ed. Rio: Graal, 1995.

GIDDENS, A. Risk society: **The context of British politics**. Cambridge: Polity Press. 1998.

GIOIA, D. A. **Pinto fires and personal ethics: a script analysis of missed opportunities**. Journal of Business Ethics, v. 11, n. 5/6, p. 379-389, 1992.

GODBOUT, J. **O espírito da dádiva**. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.

GOTTFREDSON, M. R.; HIRSCHI, T. **A general theory of crime**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1990.

HEIDENHEIMER, A.J. **Perspectives in the perception of corruption**. In: HEIDENHEIMER, A.J. Political corruption: readings in comparative analysis. New York: Hold, Rinehart and Wilston, 1970. p.18-28.

HIRSCHI, T. **Causes of delinquency**. Los Angeles: University of California Press, 1969.

HOUAISS, A. **Dicionário eletrônico da língua portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2007.

KAHHALE. E. M. P. **Behaviorismo Radical: origens e fundamentos**. In: KAHHALE. E. M. P. (org.). A Diversidade da Psicologia: uma construção teórica. São Paulo/ SP: Cortez, 2006, pp. 97-114.

KASSEM, R. e HIGSON, A. **The New Fraud Triangle Model**. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), Vol. 3, No. 3, pp.191-195, 2012.

KPMG. **A Fraude no Brasil, Relatório de Pesquisa de 2009**. Acesso ao site: www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Fraudes_2009_port.pdf, em maio de 2010.

LANGE, D. **A multidimensional conceptualization of organizational corruption control**. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 3, p. 710-729, 2008.

LEMERT, E. **Crime and deviance: essays and innovations**. Boston: Rowman & Littlefield Publishers, 2000.

LIMA, Rita de Cássia Pereira. **Sociologia do desvio e interacionismo**. *Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo*, 13(1): 185-201, maio de 2001.

LYNN, L. H. (1990). **Technology and organizations: a cross-national analysis**. In P. S. Goodman & L.S. Sproull (Orgs.). *Technology and Organizations* (pp. 174-199). Oxford: Jossey-Bass Publishers.

LIPOVETSKY, G. **O crepúsculo do dever**. Ed. Dom Quixote. 2005.

LOMBROSO, C. **O Homem Delinquente**. São Paulo: Ícone, 2007.

MACLEAN, T. L. **Framing and organizational misconduct: a symbolic interactionist study**. *Journal of Business Ethics*, v. 78, n. 1/2, p. 3-16, 2008.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil — Consolidação e perspectivas**. Ed. SaintPaul, 2008.

MAUSS, M.. **Ensaio sobre a dádiva**. Tradução de António Filipe Marques. Lisboa: Edições 70, 2003.

McKENDALL, M. A.; WAGNER, III, J.A. **Motive, Opportunity, Choice, and Corporate Illegality**. *Organization Science*, v.8, n.6, p. 624-647, 1997.

MERTON, R. K. **Social theory and social structure**. New York: Free Press, 1957.

MILGRAN, S. **Behavioral study of obedience**. Journal of abnormal and social psychology, vol. 67, pág. 371-378, 1963.

MISKOLCI, R. **Reflexões sobre normalidade e desvio social**. Estudos de Sociologia, Araraquara, 13/14: 109-126, 2002/2003.

MON, W. **Causal Factors of Corporate Crime in Taiwan: Qualitative and Quantitative Findings**. International Journal of Offender therapy and Comparative Criminology.v.46, n.2, p.183-205, 2002.

MORAIS EJ. **Controles Internos e Estrutura de Decisão Organizacional: O Caso da Contadoria do Banco do Brasil** [dissertação]. Paraná: Universidade Federal do Paraná; 2005.

MORIN, E. **O Método 6: Ética**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MOTA, F.C.P e ALCADIPANI, R. **Jeitinho Brasileiro, Controle social e Competição**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 1999.

NIELSEN, R.P., **Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform**, Journal of Business Ethics 42: 125–149, 2003.

NYE, J.S. **Corruption and political development: a cost benefit analysis**. American Political Science Review, Los Angeles, v.61, n.2, p.417-427, 1967.

ONES, R. P. **Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform**. Journal of Business Ethics. 2003; 42: 125–149.

PETERS, J.; WELCH, S. **Political corruption**. American Political Science Review, Los Angeles, v.72, n.3, p.974-984,1978.

PINTO e SILVA, E. e HELOANI, R. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho: Trapaça**. VIEIRA, F. O., MENDES, A. M. e MERLO, A.R.C. (orgs). Curitiba, Juruá Ed. 2013.

PUTNAM, R. A. Pragmatismo. In: CANTO-SPERBER, M. **Dicionário de ética e filosofia moral**. Tradução de Ana Maria Ribeiro-Althoff et al. São Leopoldo: Unisinos, 2013, p. 820-824.

PWC. **Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos**, 7^a ed., Novembro de 2015. Acesso ao site: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesquisa-gecs-2014.pdf>, em novembro de 2015.

QUINNEY, R. **The Social Reality of Crime**. Boston: Little Brown, 1970.

RAGIN, C. e ZARET, D. **Theory and method in comparative research: two strategies**. Social forces, Chappel Hill, v. 61, n. 3, p. 731-754, March 1983.

_____. **The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies**. Berkeley: University of California Press. Describes qualitative comparative analysis (QCA) as a new method, 1987.

RIGGS, F. W. **A ecologia da administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1964.

RIHOUX, B., e LOBE, B. **The case for qualitative comparative analysis (QCA): Adding leverage for thick cross-case comparison**. In D. Byrne e C. C. Ragin (Eds.), The Sage handbook of case-based methods, London: Sage. Describes and explains QCA procedures, 2009.

ROBERTSON, C. J., CRITTENDEN, W., BRADY, M. K., e HOFFMAN, J. J. (2002). **Situational ethics across borders: a multicultural examination**. Journal of Business Ethics, 38(4), 327-338.

SANTOS, R. A., HOYOS, A. J. e AMORIM, M. C. S.. **Corrupção nas Organizações Privadas: Análise da Percepção Moral segundo Gênero, Idade e Grau de Instrução**. R. Adm., São Paulo, v. 48, n.1, p. 53-66, jan/fev/mar 2013.

_____ e FERRAZ-NETO, B.H. **Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações**. Revista Einstein, 10(1). São Paulo, 2012.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHAEFER, R. T. **Sociologia**. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHNEIDER, S. e SCHIMITT, C. J. **O uso do método comparativo nas ciências sociais**. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v.9, p.49-87, 1998.

SCHRAMM, W. **Notes on Case Studies of Instructional Media Projects**. Stanford Univ., Calif. Inst. for Communication Research, 1971.

SELOSSE, J. (1981) **Regards sur les problématiques des recherches concernant la délinquance juvénile**. Connexions, Paris, 32: 11-30.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter, consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Ed. Record, São Paulo, 1999.

SHAPIRO, S. P. **Collaring the Crime, not the Criminal: Reconsidering the Concept of WhiteCollar Crime**. American Sociological Review, v.35, n.3, p. 346-365, 1990.

SKINNER, B.F. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 2006 (publicação original em inglês, 1974).

SPECK, B.W. **Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas**. Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

SPINK, M. J. **Trópicos do discurso sobre o risco: Risco-aventura como metáfora na modernidade tardia.** Cadernos de Saúde Pública, 17, 1277-1311, 2001.

_____. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas,** 3ª ed., São Paulo, Cortez, 2004.

_____, PEREIRA, A. B., BURIN, L. B., SILVA, M. A. e DIODATO, P. da R. **Usos do Glossário do Risco em Revistas: Contrastando “Tempo” e “Públicos”,** 2008.

STANSBURY, J; BARRY, B. **Ethics programs and the paradox of control.** Business Ethics Quarterly, v. 17, n. 2, p. 239-261, 2007.

STRAUSS, A, CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUTHERLAND, E. **White-collar crime.** New York: Holt, Rinehart & Winston, 1949.

_____. Is **“White Collar Crime” Crime?** American Sociological Review v. 10, n. 2, Annual Meeting Papers (Apr., 1945), p. 132-139, 1944.

_____. **White collar crime.** The Uncut Version. Yale University Press, 1983.

SZWAJKOWSKI, E. **Accounting for Organizational Misconduct.** Journal of Business Ethics.v.11, p. 401-411, 1992.

_____. **Organizational illegality: Theoretical integration and Illustrative Application.** The Academy of Management Review, v. 10, n.3, p.558-567, 1985.

TAPPAN, P.Q. **Who is the Criminal?** American Sociological Review, v. 12, n. 1, p. 96-102, 1947.

TSUKAMOTO, W. S.. **Uma reconstrução da administração científica através da economia institucional: sobre a perda da lógica teórica do Taylorismo.** (Tradução: FRANCO Jr., J. R. M.). The Academy of Management Review, vol. 32, 1ª Ed., 2007, pg 105-117.

TVERSKY, A. **The Psychology of Risk**, ed. Charlottesville: Institute of Chartered Financial Analysts, 1990.

VALOR ECONÔMICO (Jornal) em 23/01/2012. **Cresce o Número de Fraudes realizadas por Funcionários.** Disponível em: www.valordigital.valor.com.br/carreira/2496424/cresce-o-numero-de-fraudes-realizadas-por-funcionarios. Acesso em: 25/09/2012.

VAUGHAN, D. **Beyond Macro- and Micro-Levels of Analysis**, Organizations, and the Cultural Fix. In: PONTELL, H.N.; GEIS, G.L. (Eds). International Handbook of WhiteCollar and Corporate Crime. Cap. 1, p. 3-23, 2007.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**, 4a. ed., vol. 1 e 2, Brasília: Editora UNB, 1999. v.1 p.13-35 (conceitos básicos e poder); v.2 p.187-198 (poder e dominação).

WELLS, J. T. **Encyclopedia of fraud**. Salem: Obsidian, 2002.

WESTPHAL, J. D; GRAEBNER, M. E. **A matter of appearances: how corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards**. Academy of Management Journal, v. 53, n. 1, p. 15-43, 2010.

WOLFE, D. T. e HERMANSON, D. R. **The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud**. CPA Journal 74.12: 38-42, 2004.

YIN, R. K., **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Ed., Porto Alegre, 5ª ed., 2015.

Anexo 1 – Apresentação Institucional da S2 Consultoria

Gestão da **Dimensão Humana do Risco** nas organizações é o campo em que a **S2 Consultoria** especializou-se e estabeleceu seus pilares, com objetivo de proporcionar conhecimento e ferramentas no mercado, para gerir a mitigação de riscos na operação de suas atividades.

Embora a fraude e o assédio ocorram com a ação humana, percebemos ao longo dos mais de 15 anos de experiência na prevenção e tratamento dessas ações uma despreocupação das organizações no que diz respeito ao comportamento de seus empregados e terceiros.

Nossa proposta não se baseia na ingenuidade em se mudar a natureza humana, mas no diferencial em preencher a lacuna entre a má intenção e a insuficiência de controles das organizações, no que tange aos processos corrosivos da fraude e do assédio. Dessa forma:

- identificamos** comportamentos que potencializam riscos;
- desenvolvemos** mecanismos e procedimentos internos de integridade;
- restabelecemos** ambiente preventivo à fraude e ao assédio;

Pela exigência de transparência do mercado, bem como pelos impactos financeiros que ações de fraudes e assédios podem gerar nos resultados de uma organização, vislumbramos a possibilidade de oferecer serviços para tratar os possíveis riscos advindos de seus empregados e terceiros.

Com nossos valores baseados na INTEGRIDADE, RESILIÊNCIA, ASSERTIVIDADE e RIGOR CIENTÍFICO, buscamos a construção customizada de soluções diante das adversidades presentes nas condições de trabalho e dos negócios da sociedade atual, da qual resulta um duplo efeito: a resposta ao problema e a renovação da integridade.

Anexo 2 – Autorização de uso de banco de dados

São Paulo, 12 de novembro de 2015.

Ao Comitê de Ética em Pesquisa da PUC/SP – Sede Campus Monte Alegre

Ref.: Ofício de autorização de uso de banco de dados para Projeto de Pesquisa ao CEP da PUC/SP

Eu, Mario da Silva Junior, sócio-diretor da S2 Consultoria Ltda., empresa detentora do banco de dados “Entrevistas Investigativas Modernas”, venho por meio deste informar ao Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP a autorização do uso do banco de dados epigrafado no desenvolvimento da Tese de Doutorado intitulada “A ontogênese da Fraude” do aluno Renato de Almeida dos Santos, CPF no. 148.636.398-99, RG 24.409.112-2, matriculado no Programa de Administração sob número RA0043559, sob orientação da Profa. Dra. Maria Cristina Sanchez Amorim. Esta autorização impõe que o pesquisador resguarde a confidencialidade dos nomes dos entrevistados e suas respectivas organizações.

Mario da Silva Junior

Sócio-diretor

Anexo 3 - Termo De Consentimento Livre E Esclarecido

Prezado(a),

A S2 Consultoria foi contratada pela Diretoria Executiva da (empresa X) para conduzir a entrevista em questão.

O objetivo desta entrevista é dar oportunidade para você relatar suas opiniões e impressões a respeito dos fatos apresentados pelo entrevistador.

Para garantir a legitimidade, o processo de entrevista está baseado nas seguintes premissas:

Da Confidencialidade

Todas as informações fornecidas por você durante o processo a entrevista, independentemente da natureza do assunto, são confidenciais e não serão expostas dentro ou fora da empresa. As informações serão apresentadas somente a Diretoria Executiva da (empresa X). Desta forma a confidencialidade das informações apresentadas por você está totalmente garantida.

Da Transparência

O processo de entrevista é conduzido de forma transparente e assertiva. Se você tiver algum tipo de dúvida ou questionamento não hesite em nos questionar.

Nome Completo do Entrevistador: _____

Assinatura: _____

Tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo da já referida entrevista, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que posso me recusar a participar da entrevista, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar.

Data ____/____/____

Nome Completo: _____

Assinatura: _____