

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BRUNA CRISTINA SILVÉRIO DINIZ**

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

**UBERLÂNDIA-MG  
MAIO DE 2019**

**BRUNA CRISTINA SILVÉRIO DINIZ**

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

Artigo acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Sabrina Rafaela Pereira  
Borges**

**UBERLÂNDIA-MG**

**MAIO DE 2019**

## RESUMO

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

**Palavras-chave:** Cultura de Desempenho. Fraudes Contábeis. Bancos.

## *ABSTRACT*

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

Keywords: Culture of Performance. Accounting Fraud. Banks.

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

Logo, compreende-se por cultura organizacional como sendo o planejamento conjunto que diferencia os integrantes de uma entidade de outra, os quais os valores culturais motivam as atividades e as teorias organizacionais. Sua utilização por alguns especialistas organizacionais e administradores é realizada para se explicar ao clima e às execuções que as entidades progridem ao trabalhar com indivíduos, ou aos princípios exibidos e a norma de uma empresa (HOFSTEDE, 2003; SCHEIN, 2009). Sob esse ângulo, pretende-se investigar a cultura organizacional das instituições bancárias, visto que, é o setor com maior número de casos de ocorrência de fraudes.

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

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

do setor bancário levando em conta os diferentes enfoques de desempenho e ética, contudo, pouco se sabe sobre os *red flags* atrelados à cultura organizacional, o que justifica a realização deste estudo. Além do mais, a pesquisa focaliza no setor financeiro, uma vez que, esse setor está envolvido na maior parte dos escândalos de fraudes contábeis, sendo de extrema relevância conhecer as variáveis abrangidas, no qual há poucas investigações no que tange a relação entre a cultura corporativa e a ocorrência de fraudes em bancos, sendo essa a contribuição do respectivo estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

### 2.1 Cultura Organizacional

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

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

Assim sendo, é importante mencionar os elementos da cultura organizacional, uma vez que, direcionam os sujeitos das organizações (SILVA, 2013). Destarte, conforme Freitas (2007), os elementos da cultura são: (1) valores, que são as determinações dos exemplos que devem ser atingidos; (2) crenças e pressupostos, os quais exibem aquilo que é tido como verídico na empresa; (3) ritos, rituais e cerimônias, que são ações traçadas pelas quais demonstram o lado palpável da cultura organizacional; (4) sagas e heróis, sendo a saga os contos fabulosos que possuem a finalidade primordial de estimular o encanto dos integrantes da entidade como forma de fazê-los sentir lisonjeados de pertencer a algo exclusivo, enquanto que o herói faz parte da saga e simboliza seus valores, bem como espessam a força e coragem corporativa; (5) histórias, que são relatos segundo acontecimentos fidedignos com o objetivo de comunicar sobre a entidade, fortificar a atuação existente e destacar como essa atuação se

harmoniza com o meio corporativo esperado; (6) tabus, o qual direciona as ações com base no que não é aceito pela sociedade; e (7) normas, que dizem respeito aos métodos ou comportamentos julgados como sendo o modelo para a maior parte das circunstâncias e acontecimentos organizacionais.

Cameron e Quinn (1999) mencionam sobre o perfil da cultura organizacional baseando-se nos tipos de cultura as quais são: cultura colaborativa, cultura criativa, cultura de controle, e cultura competitiva. A cultura colaborativa enfatiza o trabalho em equipe e a gestão participativa com uma liderança baseada no suporte e na educação dos funcionários da organização com foco nos indivíduos e clientes. A cultura criativa se preocupa com a inovação de produtos e serviços, com líderes conceituados como inovadores e tomadores de risco. A cultura de controle concentra em realizar o desempenho interno da entidade com solidez e fiscalização, sendo os líderes considerados monitores, controladores, coordenadores cujas ações estão pautadas em cumprir a eficiência. E a cultura competitiva (foco da pesquisa) direciona a organização para o alcance dos resultados, com foco na execução do trabalho, com uma liderança exigente e resistente, que dirige e gera resultados por meio da negociação e da motivação das pessoas envolvidas (CAMERON; QUINN, 1999).

Perante esses pressupostos, cada empresa demarca uma cultura organizacional exclusiva, criada e apoiada pelos mais variados componentes e formas. Isso quer dizer que a cultura de uma empresa suporta enorme interferência de seus precursores, líderes, de seu procedimento histórico e de seu mercado (MOTTA; CALDAS, 1997). Dessa forma, a questão é: os bancos estão mais preocupados em divulgar que possuem um bom desempenho ou que são éticos? Logo, o próximo tópico trata sobre a cultura organizacional de desempenho e as fraudes contábeis em instituições financeiras bancárias.

## **2.2 A Cultura Organizacional e as Fraudes Corporativas em Instituições Bancárias**

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

Diante do exposto, o controle interno assume papel fundamental (ATTIE, 2011). O avanço da tecnologia e da informação relevante para os procedimentos contábeis organizacionais, cuja utilização dos controles internos de forma concreta e assídua institui a maneira mais efetiva de buscar conservar com prudência a técnica de informações contábeis da entidade (GOUVÊA; AVANÇO, 2006). Assim sendo, a cultura organizacional é uma forma de controle interno. Entretanto, a questão é: essa cultura inibe ou facilita os comportamentos ilegais nas organizações?

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

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

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

Dentro da cultura, os conflitos de interesses aparecem como características relevantes. De acordo com a Global Fraud Report (2008), os conflitos de interesse aparecem no momento em que um membro do pessoal tem interesse específico em um fornecedor, onde as transações são habitualmente sistematizadas pela família ou amigos próximos, demonstrando que a cultura é um motivo para a ocorrência da fraude. Já Coleman (2005, p. 58) afirma que “a

maioria dos conflitos de interesse encontra-se na área vagamente definida entre o antiético e o ilegal.” Com isso, em seus esclarecimentos mais inofensivos, esses conflitos podem ser consequências de elementares críticas incorretas, mas, por outro lado, englobam uma sequência de atitudes abertamente ilícitas, geralmente, circundando suborno e fraude (COLEMAN, 2005).

Especificamente com relação aos bancos, Banzas (2005) sustenta que o sistema financeiro possui uma atribuição primordial na economia, que possibilita a designação de bens entre poupança e investimento, intervindo de forma direta na governança corporativa de outras firmas, no qual um sistema financeiro ágil incentiva o aprimoramento do uso dos bens, o desenvolvimento da produtividade e o crescimento da economia inteira, cujas crises bancárias podem perturbar a conjuntura econômica e a educação das nações. O fato é que Assaf Neto (2011) corrobora que as entidades de uma forma geral, e principalmente, as instituições financeiras, estão se adequando às novas imposições de mercado de controle de seus valores e exemplos de condutas.

Por outro lado, conforme Paula (2006), os bancos direcionam suas decisões de carteira por meio da perspectiva de maiores lucros, a qual leva em consideração sua opção pela liquidez e suas qualificações sobre o bem financeiro, em circunstâncias de incerteza que definam uma economia monetária da fabricação. Assim sendo, as instituições bancárias encaram a decisão básica entre cumprir as obrigações de empréstimos e conservar a agilidade para potencializar a liquidez de seu ativo em um meio hostil. Do mesmo modo, Amado et al., (2007) mencionam sobre a abordagem pós-keynesiana de preferência pela liquidez, no qual, segundo Fraga (2009), nessa teoria os bancos são conhecidos como qualquer outra companhia capitalista que tomam suas disposições de investimento, guiando suas carteiras na visão de maiores lucros, ou seja, os bancos são vistos como geradores de crédito devido à geração da moeda bancária e se preocupam fortemente com o desempenho.

### **2.3 Estudos Correlatos**

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

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

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

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

### **3 METODOLOGIA**

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

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

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

Com relação às técnicas de coleta dos dados foram empregados dados secundários por meio de pesquisa documental, pelo fato da coleta de dados ser por intermédio de sítios e relatórios de administração dos bancos.

A pesquisa empregou a análise de conteúdo, a qual foi utilizada a categorização, inicial, intermediária e final, e a codificação. Bardin (2011, p. 117) destaca que a categorização é "uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente definidos." Sobre a codificação, esta diz respeito a uma modificação através de recorte, associação e especificação dos dados brutos como forma de obter uma interpretação da temática, elucidando o observador sobre os aspectos do texto (BARDIN, 2011).

A segunda etapa da pesquisa envolveu a realização da análise de *clusters* com o intuito de buscar similaridades entre as categorias das organizações analisadas. Esta análise foi realizada com base em períodos e bancos com as categoriais iniciais, intermediárias e finais. Além disso, levaram-se em consideração as características institucionais dos bancos, como porte, natureza pública ou privada e a origem nacional ou estrangeira. O *cluster* pode ser hierárquico ou não hierárquico, cujo primeiro tipo foi utilizado nesta pesquisa, uma vez que para usar o método hierárquico não é exigido que o investigador conheça a quantidade de *clusters* a serem formadas (FÁVERO et al., 2009), o que justifica a escolha por tal método.

Conforme Fávero et al., (2009), a análise de *clusters* foi realizada nos seguintes passos: primeiramente foi feita a análise das variáveis e dos objetivos a serem agrupados, depois a seleção da medida de distância ou semelhança entre cada par de objetos, a seleção do algoritmo de agrupamento e a escolha da quantidade de agrupamentos e interpretação e validação dos mesmos.

Destarte, primeiramente buscou identificar a existência de *outliers* e partiu-se para a padronização das variáveis. Para isto, foram medidas a similaridade ou distância entre as observações através da distância euclidiana quadrática e o método adotado foi o método de Ward. Desse modo, eles foram usados pela minimização de problemas advindos do uso de unidades e dispersões distintas entre as variáveis.

No que se refere à amostra utilizada, trata-se de uma amostra não probabilística selecionada por conveniência (acessibilidade), conforme Vergara (2009). Dessa forma, a amostra da pesquisa foi constituída por bancos com demonstrações públicas e com atuação no

Brasil para averiguar como a cultura organizacional de desempenho e a fraude contábil do setor bancário são evidenciadas na sua cultura organizacional. Portanto, foi utilizada uma amostra composta pelos 50 maiores bancos referente ao ano de 2016, conforme divulgado pelo Valor Econômico (2017).

Ressalta-se que o *ranking* do Valor Econômico (2017) é estabelecido conforme os bancos com maior ativo total, em milhões de reais. A escolha por esta amostra é justificada pela premissa de que os maiores bancos podem ter maiores pressões de desempenho para se manter no “topo dos melhores” e assim, incentivarem a chamada “cultura da fraude” ou a “cultura da desempenho”, conforme destacam Amara, Ben Amar e Jarboui (2013); Baucus (1994) e Costa e Wood Junior (2012).

A partir da amostra coletada, buscou-se a análise dos relatórios de administração de cada um dos bancos coletados no período de 2013 a 2017, utilizando as seguintes palavras-chaves baseando-se na literatura conforme Amara, Ben Amar e Jarboui (2013), Baucus (1994), Costa e Wood Junior (2012), Omar, Johari e Hasnan (2015), e Robbins (2005): eficiência, resultado sustentável, liderança, performance, desempenho, gerenciamento de riscos, ética, transparência, fraude e corrupção. Já nos sites dos bancos analisados, foram pesquisados os seguintes aspectos: missão, visão e valores, bem como as referidas palavras-chaves para o relatório de administração.

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

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Categorias de Análises**

O processo de construção das categorias foi efetuado conforme Bardin (2011), após o levantamento do material foi realizada a codificação conforme a repetição das palavras.

As categorias iniciais referem-se às primeiras observações acerca da temática estudada. A partir disso, resultou um total de 20 categorias encontradas. Cada categoria constitui-se a partir de palavras-chaves associadas às variáveis de desempenho e fraude na literatura apontada.

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

QUADRO 1 – Nomeação da categoria inicial

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

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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

Os Quadros 2 e 3 ilustram o processo de formação da categoria intermediária.

QUADRO 2 – Cultura de Desempenho: Categorias Intermediárias

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

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

QUADRO 3 – Fraude: Categorias Intermediárias

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

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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

QUADRO 4 – Categorias Finais

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
Produtividade	Retrata a perspectiva da entidade com vistas à disputa no mercado por meio das operações executadas na organização.	<i>Competitividade.</i> Uhry e Bulgacov (2003) destacam sobre competitividade, cuja palavra está ligada a essas duas categorias devido às organizações buscarem integrar valor por meio da simplificação de tarefas como forma de obter vantagem competitiva perante as outras organizações.
Ideologia do Fundador	A persistência do fundador em dirigir as transações da entidade e as ações dos indivíduos envolvidos nela.	
Valores da Organização	Constitui valores admitidos pela entidade e que as orientam no que tange a execução de suas operações.	<i>Governança Corporativa.</i> Nascimento e Reginato (2008) colocam em pauta sobre a governança corporativa ao mencionarem que esta é uma associação de instrumentos que possui o intuito de monitorar e gerenciar o comportamento da organização, cuja aceção se direciona as categorias descritas.
Cultura de Desempenho Forte	Evidencia uma característica da instituição em relação as suas práticas.	
Operacionalização da Cultura Organizacional	Abrange o preparo realizado pela entidade para efetivar a manutenção da cultura organizacional.	

Categoria Intermediária	Conceito Norteador	Categoria Final
Prudência	Referencia a maneira de condução do negócio como forma de atingir os resultados almejados.	<i>Conflito de Interesses</i> . Coleman (2005) e a Global Fraud Report (2008) mencionam sobre o conflito de interesses, o qual está presente em situações em que há práticas antiéticas e ilegais, entre elas suborno e fraude, cometidas por indivíduos detentores de soberania. Logo, se utilizou essa expressão para abarcar essas duas categorias.
Ações Ilegais	Denota atitudes que envolvem adulteração de dados nas transações da organização para obter vantagem.	

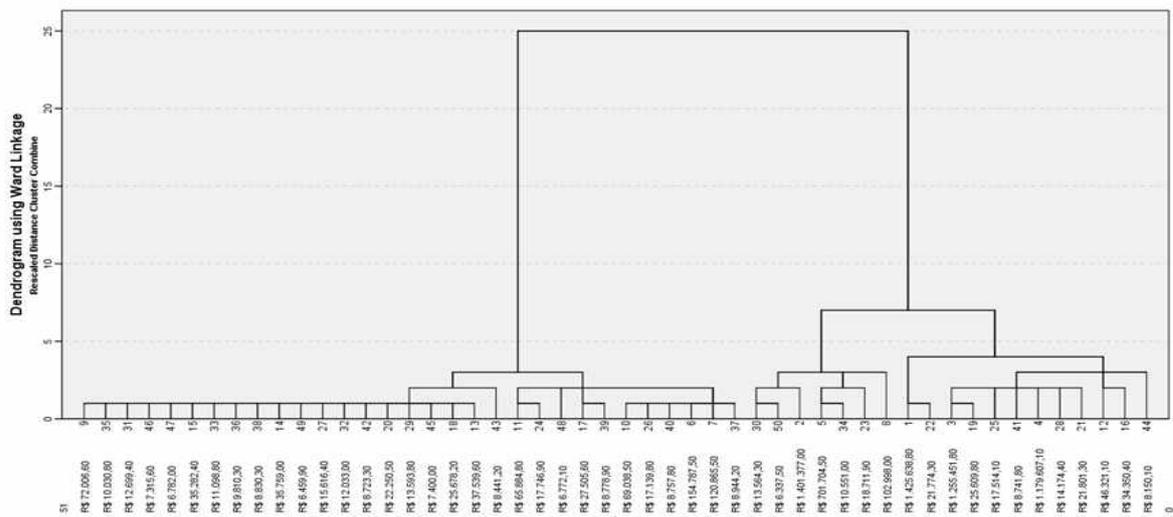
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

## 4.2 Análise de Clusters

Inicialmente determinou-se o *cluster* mínimo e máximo por meio dos testes estatísticos realizados no software SPSS 20 através dos gráficos de dispersão. Verificou-se que a maior parte dos gráficos mostrou um mínimo de dois e um máximo de três *clusters*, no entanto, para a relação entre as variáveis das categorias iniciais e a origem havia dispersão das variáveis, o que indicava a não existência de *cluster*.

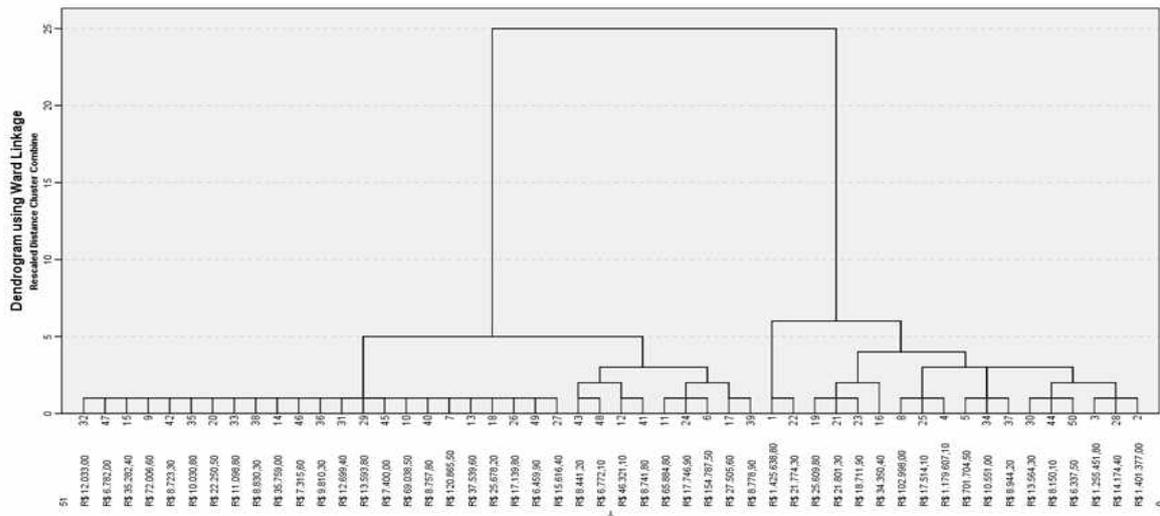
Posteriormente, realizou-se a análise de *clusters hierárquico* para as demais variáveis de análise com o qual gerou o dendogramas. Este gráfico demonstra em cada etapa o esboço referente à aglomeração e a distância entre os grupos, sendo exequível perceber os componentes de cada *cluster* supondo uma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

FIGURA 1 – Dendogramas referente à relação entre as variáveis das categorias iniciais e o porte dos bancos



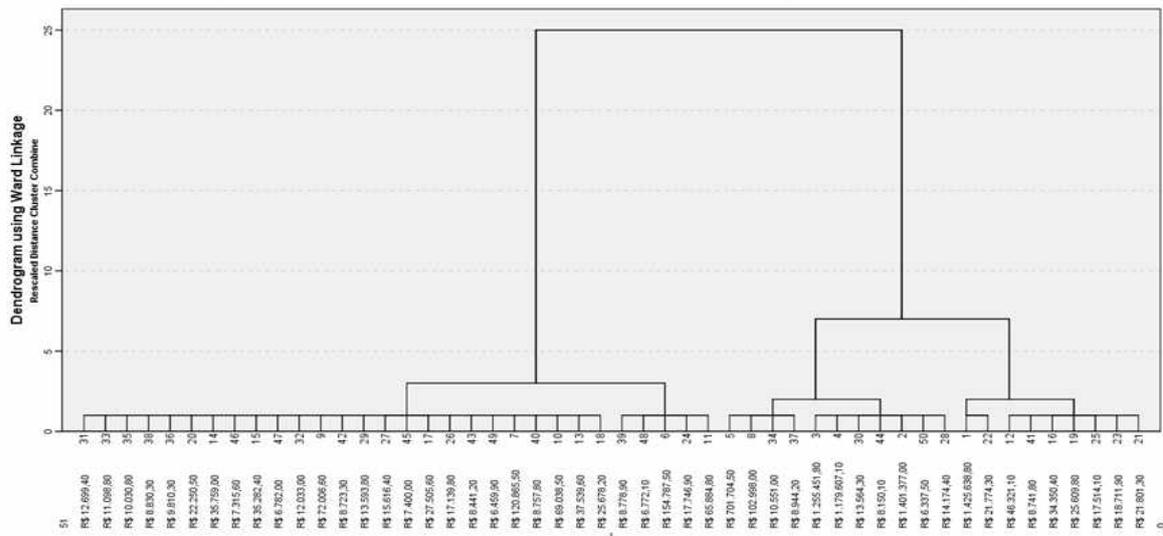
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

FIGURA 2 – Dendogramas referente à relação entre as variáveis das categorias intermediárias e o porte dos bancos



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

FIGURA 3 – Dendogramas referente à relação entre as variáveis das categorias finais e o porte dos bancos



FONTE: Dados da Pesquisa (2019).

Com base nos dendogramas das Figuras 1, 2 e 3, observou-se que em consonância com a afirmação de Fávero et al. (2009, p. 209) de que “o ideal é ‘cortar’ antes que ocorram saltos muito grandes”, quando os dados forem homogêneos, quanto menos *cluster* melhor, ou seja, através do dendogramas das Figuras 1 e 3 é perceptível que a quantidade de *clusters* é dois e três, respectivamente. Já o dendogramas apresentado na Figura 2 mostra que quando os dados forem heterogêneos, quanto mais *cluster* melhor o que retrata uma quantidade de seis *clusters*.

Verificou-se também a relação de cada uma das variáveis das categorias iniciais, intermediárias e finais com a origem, a natureza e o porte dos bancos pesquisados. Diante disso, é possível observar que os bancos nacionais, de natureza privada, e de médio e grande

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

Após isso, averiguou-se que em síntese é possível observar certos padrões de semelhança entre os bancos e as categorias iniciais, intermediárias e finais, como demonstrado na Tabela 1.

TABELA 1 – Quantidade de *Clusters* referentes aos Bancos

<b>Bancos</b>	<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>	<b>Cluster 4</b>	<b>Cluster 5</b>
Itaú Unibanco	X				
Banco do Brasil		X			
Caixa		X			
Bradesco	X	X	X		
Santander		X			
Safra		X	X	X	
BTG Pactual		X	X		X
Votorantim	X	X	X		
Citibank		X	X		X
Banrisul		X	X		X
Sicredi		X	X	X	
Banco do Nordeste	X				
BNP Paribas		X	X		X
Credit Suisse		X	X		X
J.P.Morgan		X	X		X
Bancoob	X				
Pan		X	X	X	
ABC Brasil		X	X		X
Banestes	X				
Rabobank Internacional		X	X		X
CCB Brasil	X				
Daycoval	X				
Deutsche Bank	X				
Tokyo-Mitsubishi UFJ		X	X	X	
Volkswagen	X				
Bank of America Merrill Lynch		X	X		X
BMG		X	X		X
Banco da Amazônia		X			
Société Générale Brasil		X	X		X
BRB		X			
Alfa		X	X		X

<b>Bancos</b>	<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>	<b>Cluster 4</b>	<b>Cluster 5</b>
GMAC		X	X		X
ING Bank		X	X		X
Mercantil do Brasil		X			
RCI Brasil		X	X		X
Crédit Agricole		X	X		X
Cetelem		X			
Morgan Stanley		X	X		X
Clássico		X	X	X	
Haitong		X	X		X
Mercedes-Benz	X				
Original		X	X		X
Goldman Sachs		X	X	X	
Pine		X			
CHN Capital		X	X		X
Sumitomo Mitsui		X	X		X
John Deere		X	X		X
Fibra		X	X	X	
Carrefour Soluções Financeiras		X	X		X
Banpará		X			

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na Tabela 1, percebe-se que o Itaú Unibanco, Banco do Nordeste, Bancoob, Banestes, CCB Brasil, Daycoval, Deutsche Bank, Volkswagen e Mercedes-Benz tendem a apresentar o mesmo comportamento, visto que a maioria focaliza na governança corporativa, conflito de interesses, ideologia do fundador, cultura de desempenho forte, prudência, liderança, ética, gerenciamento de risco, controles internos, fraude e corrupção, fazendo com que eles estejam agrupados no mesmo *cluster*. Com relação ao Banco do Brasil, Caixa, Santander, Banco da Amazônia, BRB, Mercantil do Brasil, Cetelem, Pine e Banpará, eles estão presentes no mesmo *cluster*, o que se infere que possuem características próximas como: destaque a competitividade, produtividade, valores da organização, eficiência e rentabilidade/lucratividade.

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

### 4.3 Discussão dos Resultados

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

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

É relevante destacar que os resultados evidenciados no presente estudo, relacionados ao combate à corrupção e ações ilegais são convergentes aos de Wolfe e Hermanson (2004), os quais asseveram que apesar de haver esforços com o objetivo de combater a corrupção, a ocorrência de fraude é recorrente. Com isso, do mesmo modo que apontado por Nascimento e Reginato (2008), contemplou-se que as instituições bancárias concentram-se na variável governança corporativa, o que faz com que seja uma medida de precaução para a ocorrência de fraudes.

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

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

Verificou-se também que bancos nacionais, de origem privada e de médio e grande porte como Itaú Unibanco e Daycoval concentram-se esforços na cultura de desempenho forte, considerando governança corporativa, conflito de interesses, ideologia do fundador,

prudência, liderança e ética, os quais também focalizam em gerenciamento de risco, controles internos, fraude e corrupção.

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

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

E, por fim, constatou-se, com base nos *clusters* da Tabela 1, que os bancos pesquisados enfatizam a variável conflito de interesses. Consoante a Global Fraud Report (2008), esses conflitos surgem em operações que tem como costume ser estruturados por familiares ou conhecidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Escândalos em instituições financeiras abarcando práticas contábeis têm-se mostrado constantes, propiciando desconfiança, o que acarreta o comprometimento da sua performance (SILVA et al., 2012). Dessa forma, devido ao setor financeiro estar envolvido na maior parte desses casos, conhecer se a cultura organizacional dos bancos se preocupa com a fraude contábil ou simplesmente com o desempenho é um aspecto importante. Nesse contexto, o presente estudo teve como propósito compreender como a cultura organizacional de desempenho e a fraude contábil do setor bancário são evidenciados na sua cultura organizacional.

Quanto aos resultados, por meio do levantamento das categorias, foi possível compreender que os bancos de origem nacional, de natureza privada e de médio porte ao mesmo tempo em que focam na variável cultura de desempenho, dão destaque a variável fraude, estando dessa forma associadas, corroborando com os achados de Amara, Ben Amar e

Jarboui (2013) ao investigarem sobre a relação da cultura de desempenho com a ocorrência de fraude no momento em que o executivo se sente pressionado para manter a reputação da organização no mercado. Porém, os resultados revelam que as instituições bancárias estão mais preocupadas em divulgar que são éticas do que ter um bom desempenho, os quais os atuais alvoroços no mercado financeiro solicitam um exame crítico da prática contábil sob o enfoque ético. Consoante, Assaf Neto (2011) afirma que os bancos estão moldando suas atitudes levando em consideração as exigências do mercado com base nos seus valores e modelos de comportamento.

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

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

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

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

Ademais, sugere-se a adoção de outros métodos de seleção, coleta de dados, categorização e análise das variáveis atreladas à cultura organizacional da fraude contábil e desempenho, a realização de estudos mais detalhados sobre a relação entre cultura de desempenho e fraude contábil, bem como a pesquisa de opinião pública com funcionários e ex-funcionários de bancos, por meio da aplicação de questionários, acerca da pressão da cultura organizacional sobre o desempenho da organização e a sua relação com a postura ética e moral associadas à fraude contábil.

## REFERÊNCIAS

AMADO, A.; MARINHO, A.; MODENESI, A. M.; SANCHES, E.; CARVALHO, F.C.; DYMSKI, G.; SILVA, G. J. C.; FARIA, J. A.; OREIRO, J. L.; CROCCO, M.; PAULA, L. F.; PIRES, M.C. C.; MENEZES, M.; LEAL, R.M.; SOBREIRA, R. **Sistema financeiro: uma análise do setor bancário brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMARA, I; BEN AMAR, A.; JARBOUI, A. Detection of fraud in financial statements: french companies as a case study. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n.5, 17p. mai. 2013. Disponível em: <<http://www.hrmars.com/admin/pics/1862.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BANZAS, M. S. **Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro**. 2005. 138f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Manoel\\_Banzas.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Manoel_Banzas.pdf)>. Acesso em: 16 jul. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1 ed. 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. Disponível em: <[doi:10.1177/014920639402000401](https://doi.org/10.1177/014920639402000401)>. Acesso em: 05 fev. 2019.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. CIDADE: Addison-Wesley, 1999.

COLEMAN, J. W. **A elite do crime: para entender o crime do colarinho branco**. 5 ed. São Paulo: Manole, 2005. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=0f\\_XZdjTfAIC&pg=PA22&lpg=PA22&dq=Toward+a+Sociology+of+Organizational+Crime&source=bl&ots=wFiLh\\_dZ6Y&sig=qtmzqLYeErjHEDxaZpHfLBw9BUA&hl=pt-BR&sa=X&ei=ucVJUq7cB4Pw8QSIIGIAw&ved=0CEsQ6AEwAw#v=onepage&q=Toward%20a%20Sociology%20of%20Organizational%20Crime&f=false](https://books.google.com.br/books?id=0f_XZdjTfAIC&pg=PA22&lpg=PA22&dq=Toward+a+Sociology+of+Organizational+Crime&source=bl&ots=wFiLh_dZ6Y&sig=qtmzqLYeErjHEDxaZpHfLBw9BUA&hl=pt-BR&sa=X&ei=ucVJUq7cB4Pw8QSIIGIAw&ved=0CEsQ6AEwAw#v=onepage&q=Toward%20a%20Sociology%20of%20Organizational%20Crime&f=false)>. Acesso em: 31 jul. 2018.

COSTA, A. P. P. **Casos de fraudes corporativas financeiras**: antecedentes, recursos substantivos e simbólicos relacionados. 2011. 175f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8542/TESE\\_ANA%20PAULA%20PAULINO%20DA%20COSTA.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8542/TESE_ANA%20PAULA%20PAULINO%20DA%20COSTA.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2018.

COSTA, A. P. P.; WOOD JÚNIOR, T. Fraudes corporativas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 4, p. 464-472, jul./ago. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902012000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902012000400008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 29 jun. 2018.

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F.L.; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

FRAGA, J. S. Uma abordagem pós-keynesiana de preferência de liquidez: o sistema bancário e a concessão de crédito. **RACE-UNOESC**, Joaçaba, v. 8, n. 1, p. 155-174, jan/jun. 2009. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/360/107>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GLOBAL FRAUD REPORT. **Global fraud report**. 2008. Disponível em: <[https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/FraudReport\\_English-UK\\_Sept08.pdf](https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/FraudReport_English-UK_Sept08.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2018.

GOUVÊA, P. E.; AVANÇO, L. Ética e fraudes contábeis. **UNOPAR Cient., Ciênt. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 7, p. 85-91, 2006. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/1314/1260>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

HOFSTEDDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. 2 ed. Lisboa: Sílabo, 2003.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, D. **Análise dos fatores de convencimento do júízo brasileiro quanto à ocorrência de fraude contábil**: um estudo de caso múltiplo da Gallus, da Encol e do Banco Santos. 2007. 103f. Dissertação (Mestrado Internacional MIM). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4038/pronto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

MURCIA, F. D. R.; BORBA, J. A. Estrutura para detecção do risco de fraude nas demonstrações contábeis: mapeando o ambiente fraudulento. **BBR- Brazilian Business Review**, v. 4, n. 3, p. 171-190, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/20518>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 4, n. 3, p. 25-47, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/979/733>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

OMAR, N.; JOHARI, Z. A.; HASNAN, S. Corporate culture and the occurrence of financial statement fraud: a review of literature. **Normah Omar et al. / Procedia Economics and Finance**, v. 31, p. 367 – 372, 2015. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01211-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01211-3)>. Acesso em: 01 set. 2018.

PARENTE, P. H. N.; LUCA, M. M. M.; LIMA, G. A. S. F.; VASCONCELOS, A. C. Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, n. 1, 21p. 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/139161/141754>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

PAULA, L. F. Bancos e crédito: a abordagem pós-keynesiana de preferência pela liquidez. **Revista de Economia**, Curitiba, v. 32, n. 2, p. 81-93, jul./dez. 2006. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/economia/article/view/7729/5502>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

PÉRICO, A. E.; REBELATTO, D. A. N.; SANTANA, N. B. Eficiência bancária: os maiores bancos são os mais eficientes? Uma análise envoltória de dados. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 421-431, maio-ago. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2008000200016&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2008000200016&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 17 jan. 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

SILVA, A. H. C.; SANCOVSCHI, M.; CARDOSO, J. S. S.; CONDÉ, R. A. D. Teoria dos escândalos corporativos: uma análise comparativa de casos brasileiros e norte-americanos.

**Revista de Contabilidade**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 92-108, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5406/4116>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

SILVA, P. R. Cultura organizacional e seus elementos: proposições a partir das melhores empresas para se trabalhar de 2011. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 10, n.2, - p. 07-23, jul./dez. 2013. Disponível em: <<file:///D:/Documentos/Meus%20documentos/Downloads/137-513-1-PB.pdf>>. Acesso em: 13 ago, 2018.

UHRY, R.; BULGACOV, S. Gestão do conhecimento e formação capacidades em bancos. **Revista de Administração de Empresas - RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan-jun/2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a16>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

VALOR ECONÔMICO. **Os 100 maiores bancos**. 2017. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/valor1000/2017/ranking100maioresbancos>>. Acesso em: 08 set. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: 2009.

WOLFE, D. T.; HERMANSON, D. R. The fraud diamond: considering the four elements of fraud. **The CPA Journal**, dez. 2004. Disponível em: <<http://wweb.uta.edu/faculty/subraman/EMBA-FTW2009/Articles/Fraud%20Diamond%20Four%20Elements.CPAJ2004.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2018.