A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E O COMBATE À LAVAGEM DE DINHEIRO FRENTE A LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA

Viviana Todero Martinelli Cerqueira



Wissen
2025



A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E O COMBATE À LAVAGEM DE DINHEIRO FRENTE A LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA

Viviana Todero Martinelli Cerqueira

Wissen editora
2025

Viviana Todero Martinelli Cerqueira

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E OCOMBATE À LAVAGEM DE DINHEIRO FRENTE A LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA

WISSEN EDITORA
TERESINA, PIAUÍ
2025

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

©2025 *by* Wissen Editora
Copyright © Wissen Editora
Copyright do texto © 2025 Os autores
Copyright da edição © Wissen Editora
Todos os direitos reservados

Direitos para esta edição cedidos pelos autores à Wissen Editora.

Todo o conteúdo desta obra, inclusive correção ortográfica e gramatical, é de responsabilidade do(s) autor(es). A obra de acesso aberto (Open Access) está protegida por Lei, sob Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial-Sem Derivações 4.0 Internacional, sendo permitido seu *download* e compartilhamento, desde que atribuído o crédito aos autores, sem alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Editores Chefe: Dr. Junielson Soares da Silva
Ma. Neyla Cristiane Rodrigues de Oliveira
Dra. Denise dos Santos Vila Verde
Dra. Adriana de Sousa Lima

Projeto Gráfico e Diagramação: Junielson Soares da Silva

Imagem da Capa: Gemini

Edição de Arte: Junielson Soares da Silva

Revisão: Os autores
Os Organizadores

Informações sobre a Editora
Wissen Editora
Homepage: www.editorawissen.com.br
Teresina – Piauí, Brasil
E-mails: contato@wisseneditora.com.br
wisseneditora@gmail.com

Siga nossas redes sociais:
@wisseneditora

EQUIPE EDITORIAL

Editores-chefes

Dr. Junielson Soares da Silva
Ma. Neyla Cristiane Rodrigues de Oliveira
Dra. Denise dos Santos Vila Verde
Dra. Adriana de Sousa Lima

Equipe de arte e editoração

Neyla Cristiane Rodrigues de Oliveira

CONSELHO EDITORIAL

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Dr. Isael de Jesus Sena - Culture, Education, Formation, Travail (CIRCEFT)
Dra. Mareli Eliane Graupe - Universidade do Planalto Catarinense (Uniplac)
Dr. Rodrigo Avila Colla - Rede Municipal de Ensino de Esteio, RS
Dr. Erika Giacometti Rocha Berribili - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
Dr. Douglas Manoel Antonio De Abreu P. Dos Santos - Universidade de São Paulo (USP)
Dra. Aline Luiza de Carvalho - Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG)
Dr. José Luiz Esteves - Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR)
Dr. Claudemir Ramos - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP)
Dr. Daniela Conegatti Batista – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Dr. Wilson de Lima Brito Filho - Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Dr. Cleonice Pereira do Nascimento Bittencourt- Universidade de Brasília (UnB)
Dr. Jonata Ferreira de Moura - Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
Dra. Renata dos Santos - Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)

Conselho Técnico Científico

Me. Anderson de Souza Gallo - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ
Ma. Antônia Alikaene de Sá - Universidade Federal do Piauí (UFPI)
Ma. Talita Benedcta Santos Künast - Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Ma. Irene Suelen de Araújo Gomes – Secretaria de Educação do Ceará (Seduc /CE)
Ma. Tamires Oliveira Gomes - Universidade Federal de São Paulo (Unifesp)
Ma. Aline Rocha Rodrigues - União Das Instituições De Serviços, Ensino E Pesquisa LTDA (UNISEPE)
Me. Mauricio Pavone Rodrigues - Universidade Cidade de São Paulo (Unicid)
Ma. Regina Katiuska Bezerra da Silva - Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
Esp. Rubens Barbosa Rezende – Faculdade UniFB
Me. Luciano Cabral Rios – Secretaria de Educação do Piauí (Seduc/PI)
Me. Jhenys Maiker Santos - Universidade Federal do Piauí (UFPI0
Me. Francisco de Paula S. de Araujo Junior - Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)
Ma. Anna Karla Barros da Trindade - Instituto Federal do Piauí (IFPI)
Ma. Elaine Fernanda dos Santos - Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Ma. Lilian Regina Araújo dos Santos - Universidade do Grande Rio (Unigranrio)
Ma. Luziane Said Cometti Lélis - Universidade Federal do Pará (UFPA)
Ma. Márcia Antônia Dias Catunda - Devry Brasil
Ma. Marcia Rebeca de Oliveira - Instituto Federal da Bahia (IFBA)
Ma. Mariana Morais Azevedo - Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Ma. Marlova Giuliani Garcia - Instituto Federal Farroupilha (IFFar)
Ma. Rosana Maria dos Santos - Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
Ma. Rosana Wichineski de Lara de Souza - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Ma. Simone Ferreira Angelo - Escola Família Agrícola de Belo Monte - MG
Ma. Suzel Lima da Silva - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Ma. Tatiana Seixas Machado Carpenter - Escola Parque
Me. Cássio Joaquim Gomes - Instituto Federal de Nova Andradina / Escola E. Manuel Romão
Me. Daniel Ordane da Costa Vale - Secretaria Municipal de Educação de Contagem
Me. Diego dos Santos Verri - Secretária da Educação do Rio Grande do Sul
Me. Fernando Gagno Júnior - SEMED - Guarapari/ES
Me. Grégory Alves Dionor - Universidade do Estado da Bahia (UNEB)/ Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Me. Lucas Pereira Gandra - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); UNOPAR, Polo Coxim/MS
Me. Lucas Peres Guimarães – Secretaria Municipal de Educação de Barra Mansa - RJ
Me. Luiz Otavio Rodrigues Mendes - Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Me. Mateus de Souza Duarte - Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Me. Milton Carvalho de Sousa Junior - Instituto Federal do Amazonas (IFAM)
Me. Sebastião Rodrigues Moura - Instituto Federal de Educação do Pará (IFPA)
Me. Wanderson Diogo A. da Silva - Universidade Regional do Cariri (URCA)
Ma. Heloisa Fernanda Francisco Batista - Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
Ma. Telma Regina Stroparo - Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro)
Me. Sérgio Saraiva Nazareno dos Anjos - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E O COMBATE À LAVAGEM DE DINHEIRO FRENTE A LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA

http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cerqueira, Viviana Todero Martinelli. A governança corporativa nas instituições financeiras e o combate à lavagem de dinheiro frente a Lei anticorrupção brasileira [livro eletrônico] /Viviana Todero Martinelli Cerqueira. --Teresina, PI: Wissen Editora, 2025.

PDF

ISBN: 978-65-85923-62-0

DOI: 10.52832/wed.168

Anticorrupção - Leis e legislação2. Compliance 3. Governança corporativa - Leis e legislação - Brasil 4. Instituições financeiras

I. Título.

25-289485 CDU-35(81)(094)

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil: Leis: Anticorrupção: Direito administrativo 35(81) (094)

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

Informações sobre a Wissen Editora
Homepage: www.editorawissen.com.br
Teresina - Piauí, Brasil
E-mails: wisseneditora@gmail.com

Como citar ABNT: CERQUEIRA, V. T. M **A governança corporativa nas instituições financeiras e o combate à lavagem de dinheiro frente a lei anticorrupção brasileira**. Teresina-PI: Wissen Editora, 2025. 108 p. DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Teresina-PI, 2025

SOBRE A ORGANIZADORA

Viviana Todero Martinelli Cerqueira



Desde que se formou em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 2003, Viviana Todero Martinelli Cerqueira vem trilhando uma jornada marcada por dedicação, excelência e paixão pelo conhecimento jurídico. Ainda nos primeiros anos, mergulhou nos estudos da magistratura pela ESMAFE e assumiu o posto de Oficial Técnico Temporário do Exército Brasileiro, atuando como Assessora Jurídica na 6ª Região Militar, em Salvador. Seu compromisso com o setor público se aprofundou ao assumir a chefia da Divisão de Contratos da IMBEL, e sua formação acadêmica seguiu um caminho plural e refinado: pós-graduada em Direito Penal Militar, Ciências Criminais, Direito da Administração Pública e Advocacia Trabalhista — acumulando saberes que se encontram no eixo entre governança, ética institucional e defesa do interesse público. Entre 2010 e 2012, contribuiu com a Comissão de Apoio ao Advogado Iniciante da OAB-DF, demonstrando seu apreço pelo desenvolvimento profissional de colegas de carreira. A partir de 2011, sua atuação se consolidou na Associação de Poupança e Empréstimo POUPEX, onde exerceu a advocacia e hoje lidera o Contencioso com olhar estratégico e visão de longo prazo. Em 2024, concluiu o Mestrado em Direito e Negócios Internacionais pela Universidade Europeia do Atlântico, ampliando sua compreensão sobre os desafios jurídicos globais. Este e-book é uma expressão dessa trajetória — fruto de vivências, reflexões e uma busca constante por fortalecer instituições e cultivar uma cultura de integridade.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
2 MARCO TEÓRICO 16
2.1 Corrupção 16
2.1.1 Conceitos e Percepções sobre a Corrupção 16
2.1.2 Formas e Tipos de Corrupção 17
2.1.3 Impacto da Corrupção no Ambiente Econômico 17
2.1.4 Histórico da Corrupção no Brasil 18
2.1.5 Iniciativas de Combate à Corrupção 18
2.2 Lavagem de Dinheiro 19
2.2.1 Conceitos e Definições 19
2.2.2 Mercados Financeiros 20
2.2.3 Política Econômica de um País 20
2.2.4 Sociedade em Geral 21
2.2.5 Combate à Lavagem de Dinheiro 21
2.2.6 Etapas da Lavagem de Dinheiro 21
2.2.7 Métodos de Lavagem de Dinheiro 22
2.2.8 Métodos mais Utilizados na Integração dos Ativos 23
2.2.9 Setores mais vulneráveis à lavagem de dinheiro 24
2.2.10 Base Legal vigente para as instituições financeiras sobre lavagem de dinheiro 24
2.2.11 Paraísos Fiscais 25
2.2.12 A Agenda Internacional de Combate à Lavagem de Dinheiro 26
2.2.13 Unidades Financeiras de Inteligência 27
2.2.14 Grupo De Egmont 28
2.3 Lei 12.846/2003 – A "Lei Anticorrupção Brasileira" 28
2.3.1 Contexto e Disposições Gerais 28
2.3.2 Dos Atos Lesivos à Administração Pública Nacional ou Estrangeira 29
2.3.3 Da Responsabilização Administrativa 30
2.3.4 Do Processo Administrativo de Responsabilização 31
2.3.5 Do Acordo de Leniência 32
2.3.6 Da Responsabilização Judicial 32
2.3.7 Disposições Finais 33
2.3.8 Críticas e Comentários Gerais sobre a Lei 12.846/2013 34
2.4 Governança corporativa 35

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

2.4.1 Governança Corporativa: Pilar da Sustentabilidade Empresarial 35
2.4.2 Desafios e Evolução da Governança Corporativa no Contexto Contemporâneo 36
2.4.3 Evolução da Governança Corporativa: Adaptação aos Desafios do Século XXI 37
2.4.4 A Lei Sarbanes-Oxley: Um Marco na História da Governança Corporativa 38
2.4.5 Governança Corporativa no Mercado de Capitais: A Importância da Confiança e Transparência 39
2.4.6 Governança Corporativa nas Instituições Financeiras: Fundamentos e Desafios 40
2.4.7 Acordo da Basiléia: Fortalecendo a Resiliência e a Estabilidade Financeira 42
3 METODOLOGIA 44
3.1. Características da Pesquisa 44
3.2. População e Amostra 44
3.3. Variáveis 45
3.4. Instrumentos de Medição e Técnicas 46
3.5. Procedimentos 46
3.6. Análise dos Dados 47
4 RESULTADOS 48
4.1. Resultados da Entrevistas 48
4.1.1 Impacto das Práticas de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro 48
4.1.2 Responsabilidade e Consequências 49
4.1.3 Riscos Associados à Falha nos Controles de Lavagem de Dinheiro 50
4.1.4 Legislação e Práticas Éticas 51
4.1.5 Diferencial Competitivo e Alinhamento Estratégico 53
4.2. Respostas do Questionário 53
4.2.1 Informações Demográficas 53
4.2.2 Estrutura de Governança 55
4.2.3 Eficácia dos comitês de risco e compliance na instituição 57
4.2.4 Políticas e Procedimentos de Compliance 58
4.2.5 Sistemas de Controle e Monitoramento 59
4.2.6 Cultura Organizacional e Ética 61
4.2.7 Avaliação de Riscos e Compliance 62
5 DISCUSSÃO 65
5.1. Governança Corporativa das Instituições Financeiras Brasileiras 65
5.1.1 Banco do Brasil 65
5.1.2 Itaú 68

5.1.3 Bradesco 73
5.1.4 Santander 76
5.2 Sistemas de controles internos nas instituições financeiras na prevenção da lavagem de dinheiro 78
5.2.1 Controles Financeiros 80
5.3. Princípios Fundamentais de Controles Internos 82
5.4. Prevenção e combate à lavagem de dinheiro nas estratégias de governança corporativa de instituições financeiras 84
5.4.1 FATF (Financial Action Task Force) 86
5.5. Importância das 40 Recomendações do FATF 86
5.5.1 BIS (Bank for International Settlements) e BCBS (Basel Committee on Banking Supervision) 88
5.6. Importância do compliance nas instituições financeiras 90
5.6.1 Momento I: Construção e Modernização 90
5.6.2 Momento II: Saneamento e Privatização 90
5.6.3 Momento III: Reforma do Sistema Bancário e Internacionalização 91
5.6.4 Momento IV: Os Desafios Atuais da Governança Corporativa 91
6 CONCLUSÕES 92
6.1 Considerações Finais 92
6.2 Limitações do Estudo 93
6.3 Melhorias Propostas 94
6.4 Recomendações para Pesquisas Futuras 94
REREFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 95
APÊNDICES 103
ROTEIRO DE ENTREVISTA 103
Parte I: Informações Demográficas 105
Parte II: Estrutura de Governança 105
Parte III: Políticas e Procedimentos de Compliance 106
Parte IV: Sistemas de Controle e Monitoramento 106
Parte V: Cultura Organizacional e Ética 107
Parte VI: Avaliação de Riscos e Compliance 108

RESUMO

O presente estudo aborda a governança corporativa nas instituições financeiras e seu papel no combate à lavagem de dinheiro, em alinhamento com a legislação anticorrupção do Brasil. O objetivo principal é identificar as variáveis que influenciam a percepção do mercado acerca das práticas de governança corporativa e seu impacto nos procedimentos de controle da lavagem de dinheiro. A metodologia adotada envolveu uma análise qualitativa e quantitativa de dados coletados de instituições financeiras, bem como revisões de literatura sobre as práticas de governança e legislação pertinente. Os resultados indicam que a robustez das políticas de governança corporativa está diretamente relacionada à eficácia no combate à lavagem de dinheiro, sugerindo que práticas mais estritas são percebidas positivamente pelo mercado. As conclusões apontam para a necessidade de reforço contínuo nas políticas de governança como meio de melhorar a integridade financeira e conformidade regulatória.

Palavras-chave: Lavagem de Dinheiro. Governança Corporativa. Instituições Financeiras. Lei Anticorrupção.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

ABSCTRACT

This study addresses corporate governance in financial institutions and its role in combating money laundering, in alignment with Brazil's anti-corruption legislation. Themain objective is to identify the variables that influence the market's perception of corporate governance practices and their impact on money laundering control procedures. The methodology adopted involved a qualitative and quantitative analysis of data collected from financial institutions, as well as literature reviews on governancepractices and relevant legislation. The results indicate that the robustness of corporate governance policies is directly related to the effectiveness in combating money laundering, suggesting that stricter practices are positively perceived by the market. The findings point to the need for continued reinforcement of governance policies as a means of improving financial integrity and regulatory compliance.

Keywords: Money Laundering. Corporate Governance. Financial Institution. Anti-Corruption Law.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho explora o tema da governança corporativa em instituições financeiras e seu papel no combate à lavagem de dinheiro, em conformidade com a legislação anticorrupção brasileira. A relevância deste estudo decorre da necessidade de fortalecer os sistemas financeiros através de práticas de governança sólidas, garantindo integridade e conformidade regulatória.

A primeira parte deste trabalho apresenta um panorama das práticas de governança corporativa como um pilar fundamental para prevenir a lavagem de dinheiro, uma prática ilícita que ameaça a estabilidade econômica global. Instituições financeiras operam no epicentro deste desafio, movimentando grandes volumes de capital e, consequentemente, atraem operações ilícitas de grande escala (Costa, 2017; Carneiro, 2022). Este projeto justifica-se pela urgência em entender e melhorar os mecanismos de governança para combater tais atividades, contribuindo significativamente para a sustentabilidade das práticas financeiras e para a segurança econômica (Machado, 2006; Mariano, 2013).

O objetivo geral deste estudo é identificar as variáveis que afetam a percepção do mercado em relação às práticas de governança corporativa nas instituições financeiras, focando especificamente nos processos de controle de lavagem de dinheiro. Os objetivos específicos incluem:

- Caracterizar as principais práticas e processos relacionados ao controle da lavagem de dinheiro e à governança corporativa.
- Comparar as características e pontos de alinhamento entre os processos de prevenção e controle de lavagem de dinheiro e as práticas desejadas de governança corporativa.
- Analisar como essas práticas influenciam a percepção do mercado sobre as instituições financeiras.

O trabalho está organizado em seis capítulos que abordam diferentes aspectos do tema e da estrutura do trabalho. O primeiro capítulo oferece uma revisão da literatura sobre governança corporativa e lavagem de dinheiro, delineando o cenário teórico e regulatório da Lei anticorrupção (Neves, 2003; Prates, 2006). O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada para a coleta e análise de dados, fundamentando-se em estudos anteriores que destacam a importância da integração de métodos qualitativos e quantitativos para uma compreensão abrangente (Da Silva et al., 2011; Junges & Souza, 2014). Os capítulos subsequentes apresentam os resultados obtidos e discutem as implicações destes para as práticas de governança corporativa e para as políticas de regulação e controle de lavagem de dinheiro (Tomé, 2021; Oliveira, 2022). Este trabalho contribui para a literatura existente ao oferecer uma análise detalhada das interações entre governança corporativa e medidas de

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

controle de lavagem de dinheiro, apontando caminhos para o fortalecimento das instituições financeiras frente aos desafios da corrupção e da criminalidade financeira.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Corrupção

2.1.1 Conceitos e Percepções sobre a Corrupção

A corrupção pode ser compreendida como um fenômeno complexo e multifacetado, envolvendo o abuso de poder para ganho privado. Robert Klitgaard, em seu influente modelo, sugere que a corrupção resulta quando o poder discricionário e os incentivos econômicos se sobrepõem à prestação de contas, formulando a corrupção como C = M + D - A, onde C representa a corrupção, M o monopólio do poder, D a discricionariedade e A a prestação de contas. Susan Rose-Ackerman, por sua vez, argumenta que a corrupção ocorre devido a sistemas legais e institucionais fracos que falham em deter comportamentos oportunistas entre os agentes públicos. Ela destaca que, sem mecanismos eficazes de fiscalização e penalização, o incentivo para a conduta corrupta se intensifica (Klitgaard, 1998).

Corrupção é entendida como o abuso de poder para benefício privado, conforme indicações de Rose-Ackerman (1999). Essa definição abrange uma ampla gama de atos, desde suborno até desvio de recursos. A percepção sobre corrupção pode variar significativamente entre diferentes culturas e sistemas legais, o que destaca a complexidade em sua abordagem global. Por exemplo, enquanto em alguns países certas práticas são consideradas corrupção, em outros podem ser vistas como parte das relações normais de negócios.

Transparência Internacional (2021) destaca que a percepção da corrupção é frequentemente influenciada pelo nível de transparência governamental e pela eficácia das instituições judiciais. Países com maior transparência e sistemas legais robustos tendem a ter uma percepção menor de corrupção, pois há mecanismos claros e eficientes para combater tais práticas.

Nesse contexto, a luta contra a corrupção não se restringe apenas à aplicação de leis, mas também à construção de uma cultura de integridade e transparência, como apontam Klitgaard (1988) e Johnston (2005). Isso envolve tanto reformas institucionais quanto a promoção de valores éticos na sociedade, destacando a importância de uma abordagem multifacetada para efetivamente reduzir os níveis de corrupção.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

2.1.2 Formas e Tipos de Corrupção

A corrupção manifesta-se de várias formas, cada qual com suas características e implicações éticas e legais. O suborno, tal como descrito por Jain (2001), ocorre quando um indivíduo oferece algo de valor para influenciar a conduta de um funcionário público. Desfalque, roubo ou fraude, conforme discutido por Klitgaard (1988), referem-se ao desvio de recursos por aqueles que os gerenciam. Extorsão, que Dal Bó (2006) explora, envolve coagir alguém a entregar recursos mediante ameaças. Abuso da função é caracterizado pelo uso indevido de um cargo público para ganho pessoal, um conceito amplamente abordado por Rose-Ackerman (1999).

Adicionalmente, favorecimento ou nepotismo, que Bardhan (1997) analisa, ocorre quando cargos são oferecidos com base em laços familiares ou amizades, em vez de mérito. A exploração de conflitos de interesse, identificada por Gray e Kaufmann (1998), acontece quando decisões são tomadas que beneficiam o responsável pela decisão, em detrimento do bem público. Por fim, contribuições políticas impróprias, como discutidas por Lessig (2011), referem-se ao financiamento de campanhas ou lobby que espera influenciar decisões políticas de forma indevida.

2.1.3 Impacto da Corrupção no Ambiente Econômico

A corrupção exerce um impacto significativamente negativo no ambiente econômico, conforme expõe Mauro (1995). Esse impacto manifesta-se através da distorção de decisões econômicas e da alocação ineficiente de recursos, o que frequentemente resulta em menor crescimento econômico. Empresas podem ser desencorajadas a investir em regiões com altos níveis de corrupção devido à previsibilidade e ao custo adicional que a corrupção impõe, como argumentam Shleifer e Vishny (1993). A corrupção também aumenta o custo de fazer negócios, uma vez que os subornos e a incerteza jurídica representam riscos e custos adicionais, conforme elucidado por Wei (2000).

Além disso, a corrupção prejudica a competição justa, favorecendo empresas que estão dispostas a pagar subornos em detrimento daquelas que não participam de tais práticas, conforme discutido por Rose-Ackerman (1999). Isso pode levar a uma concentração de mercado que não reflete eficiência ou qualidade. A longo prazo, a corrupção pode corroer a confiança institucional, essencial para a estabilidade e previsibilidade econômica, conforme Fisman e Svensson (2007) destacam.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

2.1.4 Histórico da Corrupção no Brasil

O histórico da corrupção no Brasil é extenso e complexo, entrelaçado com a própria formação política e social do país. Faoro (1958) descreve como, desde o período colonial, estruturas patrimonialistas foram estabelecidas, nas quais o Estado e seus recursos eram frequentemente utilizados para benefício privado. Essa tendência continuou através dos impérios e a república velha, consolidando a corrupção como um componente intrínseco às práticas governamentais e empresariais.

No século XX, conforme Schwarcz e Starling (2015), a modernização e a industrialização trouxeram novas formas de corrupção, envolvendo tanto a administração pública quanto o setor privado.

Recentemente, operações como a "Lava Jato" expuseram esquemas de corrupção sistêmica envolvendo empresas estatais e grandes corporações privadas, demonstrando a profundidade e a complexidade da corrupção no Brasil, conforme discutido por Moro (2016). Esses eventos têm impulsionado debates públicos e reformas visando maior transparência e integridade no governo e nas empresas.

2.1.5 Iniciativas de Combate à Corrupção

As iniciativas de combate à corrupção têm ganhado destaque globalmente como medidas essenciais para fortalecer a governança e promover o desenvolvimento sustentável. Transparência Internacional (2021) destaca a importância de sistemas robustos de integridade, transparência e prestação de contas como pilares para combater a corrupção eficazmente. Essas iniciativas variam desde leis e regulamentos rigorosos até ações de educação e conscientização da população.

Na esfera legal, a implementação de leis como a Lei Anticorrupção nos Estados Unidos (1977) e a Lei Anticorrupção do Reino Unido (2010) demonstra um esforço internacional para impor sanções severas a indivíduos e corporações envolvidos em práticas corruptas. Essas leis não apenas punem os infratores, mas também incentivam as empresas a desenvolver programas internos de compliance para evitar a ocorrência de corrupção, conforme discutido por Rose-Ackerman (1999).

Além disso, organizações não governamentais desempenham um papel essencial na luta contra a corrupção. Grupos como a Transparência Internacional e a Open Society Foundations trabalham para aumentar a conscientização, monitorar as ações governamentais e pressionar por reformas legislativas e políticas, conforme Johnson e Turner (2003) salientam. Essas iniciativas são

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

complementadas por esforços de mobilização comunitária e educação, essenciais para mudar a cultura de tolerância à corrupção.

2.2 Lavagem de Dinheiro

2.2.1 Conceitos e Definições

A expressão "lavagem de dinheiro" provavelmente teve origem nos Estados Unidos durante a década de 1920. Naquela época, estabelecimentos como lava-rápidos e lavanderias eram frequentemente utilizados como fachadas para disfarçar a movimentação de grandes somas de dinheiro. Esses negócios geravam receita em dinheiro vivo, o que facilitava a mistura de lucros ilícitos com os rendimentos legítimos (Lilley, 2001). Al Capone, um notório criminoso, utilizou essa técnica para lavar dinheiro (Russel, 2004).

Segundo o Grupo de Ação Financeira Internacional (FATF), a lavagem de dinheiro é "o processo de converter recursos ilícitos para esconder a sua verdadeira origem". O objetivo desse processo é dar uma aparência de legitimidade aos fundos obtidos através de atividades criminosas, permitindo que eles circulem na economia sem levantar suspeitas. Em essência, trata-se de transformar dinheiro sujo, ganho de forma ilegal, em dinheiro aparentemente legal.

De acordo com o FATF, "quando uma atividade criminosa gera lucros substanciais, os indivíduos ou grupos envolvidos precisam encontrar uma maneira de controlar esses fundos sem atrair atenção para a atividade ilícita ou para as pessoas envolvidas. Os criminosos fazem isso encobrindo a origem, mudando a forma ou transferindo os fundos para um local onde a probabilidade de despertar atenção seja menor."

A lavagem de dinheiro é essencial para o crime organizado, permitindo que criminosos sustentem suas operações e aumentem sua influência e poder. Sem essa prática, essas organizações teriam dificuldades para funcionar de maneira tão eficaz e ampla.

Russel (2004, p. 259) menciona que especialistas acreditam que cerca de US$ 1 trilhão seja lavado anualmente no mundo, com uma parte substancial desse valor passando pelos Estados Unidos. O Relatório das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Humano de 1999 estima que atividades criminosas gerem cerca de US$ 1,5 trilhão por ano, um montante comparável ao das grandes corporações multinacionais (Lilley, 2001, p. 37). O Fundo Monetário Internacional (FMI) calcula que entre 2% e 5% do PIB mundial seja movimentado através da lavagem de dinheiro, com aproximadamente US$ 400 bilhões provenientes do tráfico de drogas (FMI, 1998).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Para combater essa fonte de recursos do crime organizado, a lavagem de dinheiro foi tipificada como crime, com o objetivo de desestimular a prática tanto por indivíduos diretamente envolvidos quanto por aqueles que, embora não participem dos crimes iniciais, utilizam os recursos ilícitos para obter lucro, aproveitando a falta de penalidades específicas.

Quirk (1996, p.7-8) argumenta que os ativos controlados por organizações criminosas ou seus agentes podem ser tão vastos que a transferência de uma pequena fração desses ativos entre países pode ter significativas repercussões econômicas. Essas movimentações podem causar problemas macroeconômicos nos países envolvidos, afetando variáveis como taxas de câmbio e juros, ou até mesmo o valor de certos ativos, como imóveis, onde o dinheiro ilícito é frequentemente investido.

Um exemplo do impacto do dinheiro lavado na economia de um país é apresentado por Lilley (2001, p. 39), que cita um estudo da Universidade Chulalongkon em Bangcoc, indicando que 15% do PIB da Tailândia (US$ 28,5 bilhões) seria composto por dinheiro lavado.

O combate à lavagem de dinheiro é significativo para a economia de um país e para a integridade de suas instituições.

Empresas que operam legalmente enfrentam desvantagens competitivas em comparação com aquelas que utilizam uma combinação de recursos lícitos e ilícitos. Isso pode resultar no domínio de determinados negócios por organizações criminosas. Em alguns países, setores inteiros, como os de construção e hotelaria, são financiados não pela demanda real, mas pelos interesses temporários dos lavadores de dinheiro. Quando esses negócios deixam de ser lucrativos, os lavadores se desfazem deles, causando colapsos setoriais e danos econômicos significativos que as economias locais lutam para absorver.

2.2.2 Mercados Financeiros

Instituições financeiras que, sem querer, aceitam recursos ilícitos enfrentam desafios adicionais na gestão de seus ativos, passivos e operações. Grandes somas de dinheiro podem entrar em uma instituição e desaparecer abruptamente, sem aviso, criando problemas de liquidez para os bancos.

2.2.3 Política Econômica de um País

As quantias elevadas envolvidas na lavagem de dinheiro podem, em alguns casos, superar os orçamentos governamentais, resultando na perda de controle sobre a política econômica pelos governos. A lavagem de dinheiro e os crimes financeiros associados podem causar mudanças

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

inexplicáveis na demanda por dinheiro e aumentar a volatilidade dos fluxos de capital internacional, bem como das taxas de juros e de câmbio.

2.2.4 Sociedade em Geral

O poder econômico acumulado por criminosos através da lavagem de dinheiro tem um efeito corruptor sobre todos os elementos da sociedade. Em casos extremos, isso pode levar à captura do governo legítimo. Klinke (2004, p.19) menciona que, das 14.000 comunicações feitas pelo sistema financeiro ao Banco Central, 566 foram encaminhadas ao Ministério Público para abertura de processo, incluindo cerca de uma centena de juízes, desembargadores, fiscais de renda e policiais entre os investigados.

2.2.5 Combate à Lavagem de Dinheiro

O combate à lavagem de dinheiro baseia-se no princípio de que uma das maneiras mais eficazes de enfrentar o crime organizado é confiscando seus lucros. Por exemplo, apreender uma tonelada de drogas tem um impacto menor do que confiscar os recursos obtidos com a venda dessa tonelada de entorpecentes.

2.2.6 Etapas da Lavagem de Dinheiro

A lavagem de dinheiro é um processo multifacetado que consiste em várias etapas estratégicas para disfarçar a origem ilegal dos recursos financeiros. A primeira etapa, conhecida como "colocação", envolve a inserção do dinheiro ilícito no sistema financeiro. Durante essa fase, os fundos obtidos através de atividades criminosas são depositados em instituições bancárias ou transformados em outros tipos de instrumentos financeiros. Levi e Reuter (2006) destacam que essa fase é particularmente crítica, pois é o ponto em que o dinheiro está mais suscetível à detecção.

Após a colocação, segue-se a etapa de "camuflagem" ou "estratificação", na qual os fundos são movimentados e dispersos para complicar o rastreamento de sua origem. Durante essa fase, as transações são divididas em múltiplos montantes menores ou convertidas em outros instrumentos financeiros ou ativos, como imóveis ou negócios legítimos. Gordon (2001) destaca que essa dispersão é essencial para diluir qualquer padrão evidente que possa ser facilmente detectado pelos reguladores ou por autoridades financeiras.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

A última etapa é a "integração", onde os fundos já camuflados são reintroduzidos na economia como dinheiro limpo. Neste estágio, o dinheiro retorna ao sistema econômico e é investido de maneira que parece legal e legítimo, eliminando quaisquer suspeitas sobre sua origem ilícita. Segundo Unger e van der Linde (2006), essa fase é a culminação do processo de lavagem de dinheiro, pois o dinheiro é finalmente reintegrado de forma que parece ser um recurso financeiro legal.

2.2.7 Métodos de Lavagem de Dinheiro

De acordo com os "Basic Facts about Money Laundering", divulgados pelo Financial Action Task Force (FATF) no site da OCDE (www.oecd.org/fatf), a lavagem de dinheiro ocorre em três fases: colocação, estratificação e integração.

Colocação é a fase inicial, onde os fundos ilícitos são introduzidos no sistema financeiro. Isso pode ser feito através da troca de pequenas notas por notas de maior valor, que são então depositadas em contas bancárias, ou utilizando o dinheiro em espécie para comprar cheques que depois são depositados.

Estratificação é a segunda etapa e envolve a realização de várias transações complexas com os fundos já inseridos no sistema, tornando difícil rastrear sua origem. Nessa fase, o dinheiro pode ser usado para investimentos, compra de planos de previdência, pagamentos de importações, transferências para contas de terceiros (laranjas) ou investimentos em empresas localizadas em paraísos fiscais.

Integração é a etapa final, na qual os fundos ilícitos são introduzidos na economia legítima, aparecendo como recursos legais e prontos para serem utilizados sem levantar suspeitas.

Vale notar que a lavagem de dinheiro não precisa seguir todas essas etapas sequencialmente. Em alguns casos, a primeira fase pode ser pulada se os recursos ilícitos forem inseridos no sistema financeiro já "lavados". Por exemplo, o lavador pode usar dinheiro sujo para comprar um bilhete de loteria premiado, fazendo com que o valor do prêmio já entre no sistema financeiro como dinheiro limpo.

A fase de colocação é a mais suscetível à detecção, sendo o foco principal dos esforços de prevenção. Segundo Joseph (2001), essa fase recebe maior atenção no combate à lavagem de dinheiro, com os bancos atuando como a primeira linha de defesa contra a entrada de receitas ilícitas. Embora não existam estatísticas precisas sobre a quantidade de dinheiro ilícito lavado dentro ou fora do sistema financeiro, os bancos são amplamente utilizados devido à variedade de produtos oferecidos, facilidade de transferências entre contas, presença de agências em várias localidades e sigilo bancário.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

O Conselho de Controle de Atividade Financeira (COAF), unidade de inteligência financeira do Brasil criada pela Lei 9.613/98, identifica o setor financeiro como o mais afetado e utilizado nos processos de lavagem de dinheiro (COAF, 1999).

O "Report on Money Laundering Typologies 2003-2004", disponível no site da OCDE (www.oecd.org/fatf), fornece exemplos de casos de lavagem de dinheiro. Este relatório resume os resultados de um encontro entre países membros e não membros do FATF, além de organizações internacionais, visando oferecer uma visão abrangente das práticas atuais de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo. As discussões abordaram temas como transferências eletrônicas, organizações sem fins lucrativos, setor de seguros, pessoas politicamente expostas (PEPs) e intermediários financeiros (gatekeepers).

2.2.8 Métodos mais Utilizados na Integração dos Ativos

Os métodos mais utilizados na integração de ativos no processo de lavagem de dinheiro são diversificados e sofisticados, visando a reintrodução de capitais ilícitos na economia de modo aparentemente legal. A compra de imóveis é um método frequentemente citado, onde grandes somas de dinheiro são investidas em propriedades, permitindo não apenas a reintegração do dinheiro, mas também a possibilidade de valorização do investimento. Tal prática é discutida por Schneider (2010), que observa como os imóveis proporcionam uma cobertura eficaz para o reinvestimento de fundos ilícitos.

Outra técnica comum é o investimento em empresas e negócios legítimos. Este método envolve a aquisição ou criação de empresas que operam atividades comerciais genuínas, mas que são utilizadas para misturar fundos ilícitos com receitas legais, dificultando a identificação da origem dos recursos. Quirk (1996) detalha como tais empresas podem operar em setores com intensa movimentação de caixa, como restaurantes e casas noturnas, facilitando a dissimulação das origens ilícitas do dinheiro.

Além disso, a utilização de instrumentos financeiros complexos e mercados de capitais é outro método efetivo. Segundo Takáts (2011), a compra de ações, títulos e outros valores mobiliários permite a movimentação de grandes volumes de dinheiro de maneira rápida e com reduzido escrutínio regulatório, especialmente em jurisdições com menor rigor na aplicação das leis de lavagem de dinheiro.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

2.2.9 Setores mais vulneráveis à lavagem de dinheiro

Certos setores mostram-se especialmente susceptíveis às práticas de lavagem de dinheiro, influenciados pela variedade de serviços que disponibilizam, pelo caráter anônimo de suas operações, pelo sigilo que mantêm ou pela sua alta liquidez. Os setores mais expostos incluem:

Instituições financeiras: Sob a supervisão do Banco Central do Brasil (BACEN), estas entidades estão frequentemente envolvidas em transações de lavagem de dinheiro. A inovação tecnológica e a internacionalização dos serviços financeiros intensificam o fluxo de capitais, facilitando a incorporação de recursos ilícitos ao patrimônio legal gerido por essas instituições. Atividades como câmbio, empréstimos internacionais, e negociações de derivativos proporcionam uma rede complexa que pode mascarar a origem ilegal dos fundos. Essas instituições desempenham um papel central, por onde os recursos ilícitos circulam até serem assimilados ao mercado formal, culminando o processo de lavagem de dinheiro.

Paraísos fiscais e centros offshore: Esses locais são frequentemente utilizados por criminosos que buscam explorar a falta de regulação e o sigilo oferecido para efetuar manobras ilegais.

Mercados de valores: Regulados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), permitem transações anônimas por meio de corretoras, facilitando a lavagem de capitais. A alta liquidez e a possibilidade de realizar operações rápidas tornam esses mercados atrativos para esse tipo de atividade ilícita.

Empresas de seguros: O setor de seguros e previdência privada, fiscalizado pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), também é propenso à lavagem de dinheiro. Elementos como acionistas, segurados e intermediários podem estar envolvidos na tentativa de legalizar capitais obtidos ilegalmente.

Outros segmentos, como o imobiliário, jogos de azar e o comércio internacional de alta-valia, como joias e obras de arte, também são áreas com considerável risco de serem utilizadas para a lavagem de dinheiro, exigindo vigilância e regulação constante para combater essa prática.

2.2.10 Base Legal vigente para as instituições financeiras sobre lavagem de dinheiro

A legislação brasileira, por meio da Lei nº 9.613 de 1998, configura a lavagem de dinheiro como um crime autônomo, isto é, cuja investigação e condenação não requerem dependência com infrações antecedentes (art. 1º, caput, e seus parágrafos). Essa lei também especifica as organizações que devem adotar procedimentos para prevenir e combater este delito, incluindo as entidades reguladas pelo Banco Central do Brasil (BACEN), conforme estipulado no artigo 9º.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

No cumprimento de seu papel, o BACEN introduziu normativas, como a Circular 2.852/98 e a Carta-Circular 2.826/98, determinando ações precisas que as instituições financeiras sob sua jurisdição devem executar. A Circular 2.852/98, em particular, detalha uma série de práticas destinadas a inibir e combater a lavagem de dinheiro ou a ocultação de bens, direitos e valores. Tais práticas incluem a exigência de que as instituições mantenham registros atualizados de seus clientes, conduzam controle interno adequado para conferir as transações financeiras e as condições econômicas dos clientes, registrem todas as operações financeiras, comuniquem quaisquer transações suspeitas ao BACEN, ofereçam treinamento contínuo a seus funcionários e estabeleçam procedimentos internos rigorosos para identificar e reportar possíveis atividades suspeitas.

Em 2023, com intuito de aumentar a segurança do sistema financeiro, o Banco Central do Brasil em conjunto com o Conselho Monetário Nacional editou a Resolução Conjunta nº 6, que estabelece diretrizes para o compartilhamento de dados e informações acerca de indícios de fraudes entre instituições financeiras.

2.2.11 Paraísos Fiscais

Paraísos fiscais são jurisdições que oferecem baixa ou nenhuma tributação, sigilo bancário rigoroso e leis que facilitam a proteção de ativos. Estes territórios atraem tanto indivíduos quanto corporações que buscam minimizar suas obrigações fiscais nos países de origem. Palan (2002) diz que os paraísos fiscais, ao oferecerem esses incentivos, tornam-se locais estratégicos para a alocação de capital global, não apenas para evasão fiscal, mas também para a lavagem de dinheiro e outras atividades financeiras ilícitas.

A falta de transparência e o rigoroso sigilo financeiro dos paraísos fiscais complicam os esforços internacionais de regulação e fiscalização. Zucman (2014) argumenta que essas características facilitam a ocultação de ativos e rendimentos, impedindo que autoridades fiscais e regulatórias de outros países tenham acesso a informações cruciais para a aplicação da lei e a cobrança de impostos. Como resultado, paraísos fiscais podem minar as bases fiscais de países com sistemas tributários mais robustos, contribuindo para a desigualdade global de riqueza.

Em resposta a essas questões, organizações internacionais como a OCDE têm promovido esforços para aumentar a transparência e a cooperação entre países. A iniciativa de intercâmbio automático de informações, por exemplo, é uma tentativa de limitar as vantagens que os paraísos fiscais oferecem em termos de sigilo bancário. Sharman (2006) explica que tais iniciativas são essenciais para pressionar essas jurisdições a aderirem a padrões globais de transparência fiscal e regulatória, embora o sucesso desses esforços ainda seja variável.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Além disso, o debate sobre paraísos fiscais também reflete questões mais amplas de justiça fiscal e regulação econômica global. Hampton e Christensen (2002) discutem como a existência de paraísos fiscais desafia concepções tradicionais de soberania e regulação econômica, exigindo novas abordagens para lidar com as dinâmicas do capitalismo contemporâneo. Essa discussão é particularmente relevante em um mundo onde a mobilidade de capital e a globalização financeira continuam a crescer, desafiando as estruturas regulatórias existentes.

2.2.12 A Agenda Internacional de Combate à Lavagem de Dinheiro

A estratégia global para combater a lavagem de dinheiro consiste em várias ações cooperativas e normativas projetadas para bloquear o fluxo ilegal de capital através das fronteiras internacionais. Essas ações são cruciais para reprimir atividades criminais que financiam ações desde o terrorismo até a corrupção e o narcotráfico. Neste esforço, o Grupo de Ação Financeira Internacional (GAFI), fundado em 1989, ocupa uma posição de destaque ao definir padrões globais que facilitam a adoção de políticas efetivas contra a lavagem de dinheiro e o financiamento ao terrorismo, como citado por Pieth e Aiolfi (2003).

Adicionalmente, foram estabelecidos tratados bilaterais e multilaterais que aumentam a cooperação internacional na partilha de informações financeiras e suporte mútuo em investigações e procedimentos judiciais. Um exemplo proeminente é a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional, também conhecida como Convenção de Palermo, que motiva os estados participantes a implementarem legislação e estratégias técnicas para enfrentar organizações criminosas transnacionais, conforme discutido por Stessens (2000).

A eficácia dessas iniciativas, no entanto, enfrenta desafios significativos, especialmente devido à complexidade das operações financeiras modernas e às discrepâncias nos sistemas regulatórios e de supervisão entre diferentes países. Unger e van der Linde (2006) discutem como a falta de uniformidade e a resistência política em alguns países podem minar esforços globais, permitindo que lacunas regulatórias continuem a existir e sejam exploradas por criminosos.

Por fim, o avanço das tecnologias financeiras e a crescente digitalização das economias apresentam novos desafios e oportunidades para a agenda de combate à lavagem de dinheiro. A ascensão de criptomoedas e plataformas de pagamento digital, por exemplo, requerem uma constante atualização dos mecanismos de controle e supervisão. Como Takáts (2021) aponta, adaptar as regulamentações para abordar efetivamente os riscos associados a essas novas tecnologias é crucial para manter a integridade do sistema financeiro internacional.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

2.2.13 Unidades Financeiras de Inteligência

As Unidades Financeiras de Inteligência (UFIs) desempenham um papel fundamental na infraestrutura internacional de combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo. Essas entidades atuam como centros nacionais encarregados de receber, analisar e distribuir informações relacionadas a transações financeiras suspeitas. Quirk (1997) enfatiza a relevância dessas unidades na detecção de padrões e ligações ocultas em informações financeiras, essenciais para expor as redes envolvidas em atividades de lavagem de dinheiro e financiamento ilegal.

Cada país estrutura sua UFI de maneira a se adequar ao seu sistema legal e às suas necessidades específicas de regulamentação financeira. Essas unidades funcionam com alto grau de autonomia e confidencialidade, garantindo que as informações sensíveis sejam manuseadas de forma segura. Masciandaro (2004) observa que a eficácia de uma UFI depende significativamente de sua capacidade de operar independentemente, sem interferências políticas ou empresariais que possam comprometer suas investigações.

Além de coletar e analisar relatórios de transações suspeitas, as UFIs também têm o papel de facilitar a cooperação internacional entre os órgãos de fiscalização financeira. De acordo com Takáts (2007), a colaboração transfronteiriça é vital, dado que a lavagem de dinheiro frequentemente envolve múltiplas jurisdições. As UFIs compartilham informações e inteligência com suas contrapartes estrangeiras, fortalecendo assim a rede global de vigilância contra o crime financeiro.

Um componente importante das Unidades Financeiras de Inteligência (UFIs) inclui a educação e capacitação tanto para as entidades reguladas quanto para o público em geral acerca das estratégias de prevenção contra a lavagem de dinheiro. Arnone e Borlini (2010) destacam a importância dessa formação e conscientização, sublinhando que é fundamental para assegurar que bancos, outras instituições financeiras e até empresas de outros setores entendam e sigam suas responsabilidades legais de notificar comportamentos suspeitos.

Adicionalmente, com a evolução tecnológica, as UFIs têm incorporado ferramentas avançadas de análise de dados e inteligência artificial para melhorar sua capacidade de detecção e análise. Zdanowicz (2009) explora como essas tecnologias permitem uma análise mais profunda e mais rápida de grandes volumes de transações, ajudando a identificar padrões complexos de comportamento ilícito que seriam difíceis de detectar manualmente.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

2.2.14 Grupo De Egmont

O Grupo de Egmont é uma entidade internacional que congrega Unidades de Inteligência Financeira (UFIs) de diversos países, com a missão de intensificar a cooperação internacional no enfrentamento da lavagem de dinheiro e do financiamento ao terrorismo. Criado em 1995, o nome do grupo provém do Palácio de Egmont em Bruxelas, onde ocorreu a reunião inaugural. Atualmente, conta com mais de 160 membros, cada um representando uma UFI de seu país. De acordo com Unger (2013), o Grupo de Egmont é essencial para promover a troca segura e eficaz de informações financeiras entre os estados participantes.

A principal função do Grupo de Egmont é promover o desenvolvimento de serviços de inteligência financeira nas UFIs e a implementação de suas práticas eficazes. Masciandaro (2004) destaca que, através de seus esforços, o grupo busca estabelecer padrões para a coleta, análise e proteção de informações financeiras, garantindo que sejam utilizadas de maneira adequada e segura no combate ao crime financeiro.

Além disso, o Grupo de Egmont serve como uma plataforma para a troca de experiências e estratégias entre as UFIs. Conforme Takáts (2007) menciona, essa troca de informações e melhores práticas é vital para lidar com a natureza cada vez mais sofisticada da lavagem de dinheiro e do financiamento do terrorismo. O grupo também facilita treinamentos e seminários, oferecendo recursos educacionais que ajudam a melhorar a eficácia operacional das UFIs em seus respectivos países.

Outro aspecto importante do trabalho do Grupo de Egmont é sua contribuição para a formulação de políticas internacionais. Ao fornecer dados e insights coletados de suas operações e investigações, o grupo ajuda a moldar políticas globais de combate ao crime financeiro. Segundo Arnone e Borlini (2010), essa influência é crucial para assegurar que as legislações e regulamentações internacionais permaneçam relevantes e eficazes diante dos desafios emergentes.

2.3 Lei 12.846/2003 – A "Lei Anticorrupção Brasileira"

2.3.1 Contexto e Disposições Gerais

A Lei 12.846/2013, também conhecida como "Lei Anticorrupção Brasileira", marca um importante passo no esforço de combate à corrupção dentro do Brasil. A promulgação desta lei atendeu a crescentes apelos por mais integridade e transparência nas interações entre o setor público e o setor privado. Segundo Mendes (2015), a legislação é direcionada a entidades jurídicas, impondo-

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

lhes responsabilidade por condutas corruptas cometidas contra a administração pública, tanto nacional quanto estrangeira, e determinando punições rigorosas para as empresas que se envolverem em tais atividades ilícitas.

As disposições gerais da lei delineiam um conjunto de atos lesivos que abrangem desde o oferecimento de vantagens indevidas a funcionários públicos até a fraude em licitações e contratos públicos. Segundo Pieth (2014), uma das inovações mais significativas desta lei é o estabelecimento da responsabilidade objetiva para as empresas, o que significa que a empresa pode ser penalizada por atos corruptos de seus empregados e agentes, independentemente da comprovação de culpa ou dolo da pessoa jurídica.

Além disso, a Lei 12.846/2013 incentiva a implementação de programas de compliance eficazes, que incluem a vigilância e o controle interno, auditorias regulares e a promoção de um ambiente ético dentro das organizações. Rossi (2016) destaca que a existência de um programa de compliance robusto pode atenuar as penalidades aplicadas, demonstrando o compromisso da empresa em coibir práticas corruptas.

Essa legislação também estabelece a possibilidade de acordos de leniência com empresas que colaboram com as investigações e o processo judicial, facilitando a descoberta de outras infrações e responsáveis. Conforme Carvalho (2017), esses acordos são instrumentos vitais para as autoridades no desmantelamento de redes de corrupção e na recuperação de ativos desviados.

2.3.2 Dos Atos Lesivos à Administração Pública Nacional ou Estrangeira

A seção "Dos Atos Lesivos à Administração Pública Nacional ou Estrangeira" da Lei 12.846/2013 detalha uma série de práticas consideradas ilegais e prejudiciais ao setor público, tanto no Brasil quanto em territórios estrangeiros. Esta seção é crucial para entender os tipos específicos de comportamentos que a lei visa coibir. De acordo com a lei, os atos lesivos incluem desde o oferecimento ou recebimento de vantagem indevida até a manipulação de licitações e a obstrução de investigações.

Um dos principais atos lesivos descritos é o suborno de funcionários públicos para obter vantagens indevidas ou influenciar a atuação de agentes públicos. Essa prática é explicitamente proibida e abrange não apenas pagamentos diretos, mas também o oferecimento de presentes ou outras compensações que possam afetar a imparcialidade do funcionário público. Sobre isso, Heimann (2017) discute a importância da definição clara de suborno para que as empresas possam estruturar seus programas de compliance e evitar tais práticas.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Fraudes em processos licitatórios e em execução de contratos públicos também são destacadas como atos lesivos. Estas incluem a alteração de propostas de licitação, a formação de cartéis e qualquer outra manipulação que comprometa a competitividade e a legalidade das licitações públicas. Segundo Spalding (2018), as práticas de fraude em licitações minam a eficiência do setor público e prejudicam o mercado ao distorcer as regras de competição justa.

Além disso, a lei penaliza ações que obstaculizam investigações ou auditorias públicas. Esses atos podem incluir a destruição de documentos, a produção de informações falsas e outras práticas que visem a ocultar atos ilícitos dos olhos das autoridades. Nichols (2016) salienta que tais comportamentos são particularmente danosos porque impedem o funcionamento eficaz das instituições de controle e fiscalização.

A Lei 12.846/2013 representa um avanço significativo na legislação brasileira ao detalhar esses atos lesivos e ao estabelecer penalidades severas para sua prática. Ao fazer isso, ela não apenas busca punir infratores, mas também incentivar um ambiente corporativo mais ético e transparente no Brasil e nas relações internacionais.

2.3.3 Da Responsabilização Administrativa

A seção "Da Responsabilização Administrativa" da Lei 12.846/2013 aborda as penalidades e processos administrativos aplicáveis a pessoas jurídicas responsáveis por atos lesivos à administração pública. Esta parte da legislação é fundamental para estabelecer o quadro sancionatório e os mecanismos de enforcamento contra empresas envolvidas em corrupção.

De acordo com a legislação, organizações empresariais que cometam violações referentes a atos prejudiciais estão sujeitas a várias sanções administrativas. Isso engloba multas significativas, variando de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último ano fiscal antes da abertura do processo administrativo, sem contar os impostos. Caso não seja possível determinar o faturamento bruto, a multa pode ser fixada entre R$ 6.000,00 e R$ 60 milhões. Argandoña (2015) enfatiza que a gravidade dessas multas indica o compromisso do Brasil em tratar com seriedade a corrupção no ambiente empresarial.

Além de multas, a legislação contempla penalidades adicionais, como a divulgação pública da sentença condenatória. Também é possível que as empresas sejam impedidas de receber benefícios financeiros, como incentivos ou empréstimos de órgãos públicos, por um período de um a cinco anos. Isso serve para desencorajar práticas corruptas recorrentes e fomentar uma cultura de integridade nas corporações, segundo Fortado (2016).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Um elemento crucial da responsabilidade administrativa é o processo pelo qual as penalidades são impostas, que deve respeitar o direito ao contraditório e à ampla defesa, assegurando que as empresas possam se defender adequadamente. Pieth (2014) destaca que esse método é fundamental para garantir a justiça e a imparcialidade das sanções aplicadas.

Adicionalmente, a Lei 12.846/2013 incentiva que as empresas colaborem com as investigações e os processos judiciais. Tal cooperação pode levar à redução das penalidades, demonstrando a importância de um envolvimento ativo das organizações no combate à corrupção. Suchman (2017) ressalta que essa estratégia não apenas auxilia na aplicação eficaz da lei, mas também encoraja uma colaboração entre os setores público e privado na erradicação da corrupção.

2.3.4 Do Processo Administrativo de Responsabilização

A seção "Do Processo Administrativo de Responsabilização" na Lei 12.846/2013 estabelece o procedimento pelo qual as pessoas jurídicas são responsabilizadas por atos contra a administração pública. Este processo é essencial para garantir que as empresas sejam justamente avaliadas e penalizadas por comportamentos ilegais, assegurando também a aplicação uniforme da lei.

O procedimento começa com a abertura de um processo administrativo, iniciado a partir de indícios de práticas ilícitas definidas na legislação. Arantes (2019) enfatiza que a transparência, junto aos direitos ao contraditório e à ampla defesa, são essenciais nessa fase, assegurando que as organizações envolvidas possam apresentar sua defesa e questionar as provas apresentadas contra elas.

Durante o processo, as provas são coletadas e avaliadas por uma comissão especialmente designada para o caso. Esta comissão é responsável por garantir que o processo seja conduzido de forma imparcial e justa, conforme explica Ferreira (2020). A comissão avalia se as ações da empresa configuram, de fato, um ato lesivo e qual a gravidade do mesmo, o que determinará a extensão das sanções aplicadas.

As sanções em um processo administrativo podem incluir multas, proibição de receber incentivos fiscais ou participar de licitações públicas, e até mesmo a publicação extraordinária da decisão condenatória. Além disso, Silva (2021) discute a importância das sanções como um meio não apenas punitivo, mas também preventivo, incentivando as empresas a estabelecerem práticas de governança corporativa e compliance mais robustas.

Após a conclusão do processo, as empresas têm o direito de recorrer da decisão em instâncias administrativas superiores, buscando uma reavaliação do caso ou a mitigação das penalidades aplicadas. Este mecanismo de apelação é vital para garantir a justiça e a correção de possíveis erros processuais, como salienta Santos (2022).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

2.3.5 Do Acordo de Leniência

A seção "Do Acordo de Leniência" na Lei 12.846/2013 descreve um procedimento essencial no combate à corrupção e na promoção da cooperação das empresas com as autoridades. O acordo de leniência é similar a um acordo de delação premiada para pessoas jurídicas, permitindo que empresas envolvidas em atos ilícitos colaborem com as investigações em troca de redução de penalidades.

Este acordo representa uma ferramenta crucial para as autoridades, pois permite a coleta de evidências que poderiam ser inacessíveis sem a cooperação das empresas envolvidas. Pereira (2018) destaca que a viabilidade de um acordo de leniência está condicionada à condição de que a empresa seja a primeira a revelar seu envolvimento no ato ilícito e que forneça informações e provas inéditas e fundamentais para o avanço das investigações.

Além disso, a empresa deve cessar completamente sua participação no ilícito a partir do momento do acordo e cooperar integralmente e de maneira contínua com as investigações, incluindo a identificação de outros envolvidos. Conforme explora Menezes (2019), a empresa também se compromete a implementar ou aperfeiçoar mecanismos internos de integridade e compliance, demonstrando seu compromisso com a ética e a transparência.

Os benefícios de um acordo de leniência incluem a redução de multas e a possibilidade de a empresa continuar participando de contratações públicas, o que pode ser crucial para a sobrevivência de corporações que dependem significativamente de contratos com o governo. Segundo Santos (2020), esses incentivos são projetados não apenas para punir e remediar corrupção, mas também para transformar a cultura corporativa, incentivando práticas de negócios responsáveis e éticas.

No entanto, a eficácia dos acordos de leniência é frequentemente debatida, como discute Barros (2021), que aponta a necessidade de um balanço entre a aplicação de punições suficientemente severas para desencorajar a corrupção e a oferta de incentivos adequados para encorajar a colaboração das empresas.

2.3.6 Da Responsabilização Judicial

A seção "Da Responsabilização Judicial" contida na Lei 12.846/2013 detalha os processos e as implicações legais para as entidades jurídicas que cometem atos prejudiciais contra a administração pública, seja em âmbito nacional ou internacional. Esta parte da legislação é crucial porque estabelece o caminho pelo qual as empresas podem ser levadas à justiça, enfatizando a seriedade com que o sistema legal brasileiro trata a corrupção corporativa.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

O processo judicial para a responsabilização de empresas envolve a ação por parte do Ministério Público ou da administração pública, que pode acionar o judiciário quando há evidências suficientes de infração à Lei Anticorrupção. Segundo Lima (2019), a ação judicial pode resultar em penalidades severas para as empresas, incluindo multas elevadas, proibição de receber incentivos fiscais ou subsídios, e até mesmo a dissolução compulsória da pessoa jurídica.

Além das sanções diretas, a legislação também prevê a publicação da decisão condenatória como forma de penalidade adicional. Esta medida visa desencorajar a reincidência e promover uma cultura de transparência e responsabilidade empresarial. De acordo com Carvalho (2020), a publicidade negativa pode ter um impacto substancial na reputação da empresa, afetando suas operações e relações comerciais.

A responsabilização judicial também está vinculada à eficácia dos programas de compliance implementados pelas empresas. Como Silva (2018) explica, a existência de um programa de compliance robusto e efetivamente aplicado pode atenuar as sanções aplicadas, pois demonstra o compromisso da empresa em prevenir a ocorrência de atos ilícitos.

Finalmente, a seção reforça a importância da cooperação das empresas no processo de investigação e no cumprimento das determinações judiciais. A colaboração pode resultar em termos de leniência e reduções significativas das penalidades, o que é essencial para incentivar as empresas a adotarem uma postura proativa na luta contra a corrupção. Conforme discute Souza (2021), este aspecto da lei é vital para o sucesso dos esforços anticorrupção, pois promove uma relação mais colaborativa entre o setor privado e as autoridades.

2.3.7 Disposições Finais

As "Disposições Finais" em qualquer legislação são essenciais porque detalham a implementação, os ajustes transitórios e as condições sob as quais a lei entra em vigor, além de outras especificações necessárias para a completa eficácia do estatuto. No contexto da Lei 12.846/2013, a seção de Disposições Finais serve para esclarecer o âmbito de aplicação da lei, as responsabilidades das autoridades envolvidas e os prazos para a entrada em vigor das diferentes partes da legislação.

Essa seção estipula que a lei é aplicável a todos os atos e eventos que ocorram após sua vigência, respeitando o princípio da anterioridade. Como Oliveira (2021) aponta, isso é primordial para garantir que as empresas e indivíduos tenham tempo adequado para se ajustar às novas exigências legais, especialmente no que se refere à implementação de programas de compliance e à adaptação de práticas corporativas.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Além disso, as Disposições Finais também podem abordar a relação da nova lei com legislações anteriores, detalhando como conflitos potenciais entre normas devem ser resolvidos. Segundo Santos (2020), isso é fundamental para manter a coerência e a integridade do sistema jurídico, assegurando que a nova lei seja efetivamente integrada ao arcabouço legal existente, sem causar confusões ou lacunas legais.

Outro aspecto comumente encontrado nas Disposições Finais é a autorização para o poder executivo criar regulamentos adicionais necessários para a implementação da lei. Conforme discute Ferreira (2019), essa flexibilidade é crucial para adaptar a lei às realidades complexas e em constante mudança do ambiente corporativo e de governança, permitindo ajustes e especificações que podem ser necessários após a promulgação da lei.

Por último, essas disposições frequentemente estabelecem um prazo para que a lei entre em vigor, proporcionando um período de transição durante o qual as entidades afetadas podem preparar-se para cumprir integralmente os novos requisitos. Silva (2022) destaca que essa prática é um aspecto de governança prudente, permitindo que todos os stakeholders relevantes se ajustem sem perturbações desnecessárias.

2.3.8 Críticas e Comentários Gerais sobre a Lei 12.846/2013

A Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção Brasileira, é amplamente reconhecida como um passo significativo no fortalecimento da integridade corporativa e no combate à corrupção no Brasil. No entanto, apesar dos avanços, a lei também enfrenta diversas críticas e comentários sobre sua implementação e eficácia.

Uma das principais críticas se refere à aplicação inconsistente da lei. Conforme discute Rocha (2019), embora a lei estabeleça mecanismos robustos para a responsabilização de empresas, a falta de uniformidade na aplicação das sanções e a lentidão dos processos judiciais e administrativos muitas vezes minam sua efetividade. A discrepância entre as intenções da lei e sua aplicação prática pode levar a uma percepção de injustiça e ineficácia.

Além disso, críticos como Silva (2020) apontam que, embora a lei promova a implementação de programas de compliance pelas empresas, ela não especifica suficientemente os padrões e os critérios necessários para que esses programas sejam considerados efetivos. Essa ambiguidade pode dificultar que as empresas entendam completamente suas obrigações legais, além de complicar a avaliação da adequação dos programas de compliance por parte das autoridades.

Outra área de preocupação mencionada por Souza (2018) é a coordenação entre diferentes instâncias de governo e entre o setor público e o privado. A falta de sincronia e de comunicação clara

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

muitas vezes resulta em sobreposição de esforços e em uma alocação ineficiente de recursos, o que pode retardar as ações de combate à corrupção.

Finalmente, há comentários positivos sobre a influência da lei no ambiente de negócios brasileiro. Segundo Ferreira (2021), a Lei 12.846/2013 incentivou uma cultura corporativa mais ética e transparente. As empresas tornaram-se mais cautelosas e investiram significativamente em medidas de compliance e governança, o que, em muitos casos, melhorou a gestão empresarial e aumentou a confiança de investidores e consumidores.

2.4 Governança corporativa

2.4.1 Governança Corporativa: Pilar da Sustentabilidade Empresarial

A governança corporativa engloba um conjunto de diretrizes, normas e práticas que configuram as "regras do jogo" dentro de empresas, definindo a estrutura para tomadas de decisão, atribuições de responsabilidades e esquemas de prestação de contas. Essa governança vai além da mera adesão às leis, representando a base para a sustentabilidade das empresas. Seu objetivo principal não é somente assegurar eficiência nas operações, mas também fortalecer a confiança dos envolvidos e fomentar a geração de valor sustentável ao longo do tempo (Mafra, 2019).

No âmago da governança corporativa reside a transparência. A divulgação clara e precisa de informações financeiras, operacionais e estratégicas é essencial para que os investidores possam avaliar o desempenho da empresa de forma objetiva e tomar decisões informadas (Souza, 2023). Além disso, a transparência fortalece a confiança dos clientes, fornecedores e funcionários, construindo relacionamentos sólidos e duradouros baseados na credibilidade e na integridade.

Um dos pilares fundamentais da governança é a equidade. Isso se manifesta na composição do conselho de administração, onde a diversidade de experiências, habilidades e perspectivas é valorizada. A presença de conselheiros independentes garante uma supervisão imparcial das operações da empresa, reduzindo o risco de conflitos de interesse e assegurando que as decisões sejam tomadas no melhor interesse de todos os stakeholders (Wasgen, 2023).

A responsabilidade corporativa é outro aspecto central da governança. As empresas têm o dever não apenas de gerar lucros para os acionistas, mas também de contribuir de forma positiva para a sociedade e o meio ambiente. Isso implica em adotar práticas de negócios sustentáveis, respeitar os direitos humanos, promover a diversidade e a inclusão, e minimizar o impacto ambiental de suas operações (Machado Filho, 2020).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Por fim, a governança corporativa está intrinsecamente ligada à gestão de riscos. Ao implementar controles internos eficazes e monitoramento contínuo, as empresas podem identificar e mitigar potenciais ameaças à sua reputação, conformidade regulatória e estabilidade financeira. Isso não apenas protege os interesses dos stakeholders, mas também fortalece a resiliência da organização diante de turbulências econômicas e crises emergentes (Ifraim filho & Cierco, 2022).

A governança corporativa é um elemento essencial da estratégia empresarial moderna, guiando as empresas rumo a um crescimento sustentável e responsável. Ao incorporar os princípios da transparência, equidade, responsabilidade e gestão de riscos em sua cultura organizacional, as empresas podem não apenas prosperar no curto prazo, mas também deixar um legado positivo para as gerações futuras (Cabo, 2019).

2.4.2 Desafios e Evolução da Governança Corporativa no Contexto Contemporâneo

À medida que o cenário empresarial evolui e se transforma, os desafios enfrentados pelas empresas em relação à governança corporativa também se tornam mais complexos. No contexto contemporâneo, uma série de tendências e questões emergentes está moldando a forma como as organizações abordam e implementam práticas de governança, exigindo uma adaptação contínua e uma abordagem proativa para garantir sua relevância e eficácia (Miranda, 2023).

Uma das principais tendências que influenciam a governança corporativa é a globalização dos mercados. Com empresas operando em múltiplas jurisdições e enfrentando uma gama diversificada de desafios legais, culturais e regulatórios, a necessidade de harmonização e padronização das práticas de governança torna-se ainda mais premente. Isso exige uma abordagem estratégica e coordenada para garantir que as políticas e diretrizes de governança sejam aplicáveis e eficazes em contextos globais (Wasgen, 2023).

A revolução digital está transformando fundamentalmente a maneira como as empresas conduzem seus negócios e interagem com os stakeholders. A rápida adoção de tecnologias disruptivas, como inteligência artificial, blockchain e análise de dados, está gerando novas oportunidades, mas também desafios significativos em termos de segurança cibernética, privacidade de dados e conformidade regulatória (Veloso, 2018). Nesse contexto, a governança corporativa precisa evoluir para incorporar considerações relacionadas à gestão de riscos digitais e à proteção dos interesses dos stakeholders em um ambiente digitalmente conectado.

Outro aspecto importante a ser considerado é a crescente demanda por responsabilidade social e ambiental por parte das empresas. À medida que a conscientização sobre questões como mudanças climáticas, desigualdade social e justiça econômica aumenta, os stakeholders estão cada vez

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

mais exigindo que as empresas adotem práticas de negócios sustentáveis e éticas. Isso coloca pressão sobre as organizações para integrar considerações ambientais, sociais e de governança (ESG) em sua estratégia corporativa e relatórios financeiros, e para garantir que a governança corporativa promova não apenas o crescimento econômico, mas também o bem-estar social e ambiental (Cruz, 2022).

Além dos desafios externos, as empresas também enfrentam desafios internos relacionados à cultura organizacional, liderança e gestão de talentos. A construção de uma cultura de integridade e ética, liderada por uma administração comprometida com os mais altos padrões de governança, é essencial para garantir a eficácia das práticas de governança corporativa (Ribeiro, 2023). Além disso, a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos qualificados e diversificados em todos os níveis da organização são fundamentais para promover uma cultura de governança sólida e sustentável.

2.4.3 Evolução da Governança Corporativa: Adaptação aos Desafios do Século XXI

A governança corporativa, ao longo das últimas décadas, tem testemunhado uma evolução significativa em resposta aos desafios em constante mutação do mundo empresarial. Desde suas origens como uma resposta à má gestão e escândalos corporativos até sua posição atual como um pilar fundamental da sustentabilidade empresarial, a governança corporativa tem sido moldada por uma série de influências e tendências que refletem as demandas de uma economia globalizada e digitalmente conectada (Lamboy, 2019).

No século passado, a governança corporativa emergiu como uma resposta direta aos excessos e abusos de poder observados em grandes corporações. Escândalos como o colapso da Enron e o caso WorldCom, ambos no início dos anos 2000, destacaram a necessidade urgente de instituir práticas de governança que promovessem a transparência, a responsabilidade e a ética nos negócios. Nesse contexto, surgiram códigos de melhores práticas, como o Código de Governança Corporativa da OCDE, que estabeleceram padrões internacionais para a conduta corporativa e a supervisão dos conselhos de administração (Soares, 2017).

No entanto, a evolução da governança corporativa não se limitou apenas a uma resposta reativa a escândalos e crises. À medida que as empresas expandiam suas operações para além das fronteiras nacionais e enfrentavam uma crescente complexidade organizacional, a governança corporativa começou a se adaptar para atender às demandas de um ambiente empresarial cada vez mais globalizado (Americo, 2022). Isso se refletiu na adoção de práticas de governança mais sofisticadas, como a implementação de comitês especializados, como o comitê de auditoria e o comitê

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

de remuneração, para supervisionar áreas-chave de governança e garantir a prestação de contas em níveis mais granulares da organização.

O advento da era digital também desencadeou uma nova fase na evolução da governança corporativa. A rápida transformação tecnológica e a ascensão da economia digital trouxeram consigo uma série de desafios e oportunidades para as práticas de governança. Por um lado, a digitalização das operações comerciais e a proliferação de dados apresentaram novos desafios em termos de segurança cibernética e privacidade de dados, exigindo que as empresas adotassem medidas proativas para proteger os interesses dos stakeholders e garantir a conformidade regulatória. Por outro lado, a tecnologia também ofereceu novas ferramentas e plataformas para melhorar a transparência, a comunicação e o engajamento dos stakeholders, abrindo novas possibilidades para aprimorar a governança corporativa em um mundo cada vez mais conectado (Benke, 2019).

Olhando para o futuro, é claro que a governança corporativa continuará a evoluir em resposta aos desafios e oportunidades emergentes. A ascensão de questões como a sustentabilidade ambiental, social e de governança (ESG) e a crescente conscientização sobre a necessidade de diversidade e inclusão estão remodelando as expectativas dos stakeholders e colocando novas pressões sobre as empresas para adotarem práticas de governança mais responsáveis e orientadas para o longo prazo. À medida que as empresas navegam por este novo cenário, a capacidade de inovar, adaptar-se e liderar em matéria de governança corporativa será fundamental para garantir sua relevância e sustentabilidade em um mundo em constante mudança (Guaresi et al., 2019).

2.4.4 A Lei Sarbanes-Oxley: Um Marco na História da Governança Corporativa

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX), promulgada em 2002, representa um marco crucial na história da governança corporativa, tendo sido uma resposta direta aos escândalos financeiros que abalaram os mercados e minaram a confiança dos investidores no início do século XXI. Concebida como uma legislação abrangente para fortalecer a transparência e a responsabilidade das empresas públicas nos Estados Unidos, a SOX teve um impacto profundo não apenas no ambiente regulatório, mas também nas práticas de governança corporativa em todo o mundo (Polizel, 2017).

Uma das principais contribuições da Lei Sarbanes-Oxley foi o estabelecimento de padrões mais rigorosos para a prestação de contas e transparência financeira. A SOX exigiu que as empresas públicas implementassem controles internos mais robustos sobre a divulgação de informações financeiras, garantindo a precisão e confiabilidade dos relatórios apresentados aos investidores e reguladores. Isso foi especialmente importante após escândalos como o da Enron e da WorldCom,

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

nos quais práticas contábeis fraudulentas foram usadas para manipular os resultados financeiros e enganar os stakeholders (Medrado, 2017).

Além disso, a Lei Sarbanes-Oxley introduziu uma série de medidas destinadas a fortalecer a independência e a responsabilidade dos conselhos de administração e dos auditores externos. Por exemplo, a SOX estabeleceu requisitos mais rigorosos para a composição dos comitês de auditoria, exigindo que seus membros sejam independentes e possuam expertise financeira relevante. Da mesma forma, a legislação reforçou as salvaguardas para proteger os whistleblowers, encorajando a denúncia de práticas ilegais ou antiéticas dentro das empresas (Silva, 2019).

Embora a Lei Sarbanes-Oxley tenha sido criticada por alguns como excessivamente onerosa e burocrática, não se pode negar seu impacto positivo na promoção da transparência e da integridade nos mercados financeiros. Estudos mostraram que as empresas sujeitas à SOX experimentaram uma redução significativa nas irregularidades contábeis e uma melhoria na qualidade de seus relatórios financeiros. Além disso, a legislação contribuiu para uma mudança cultural mais ampla dentro das empresas, incentivando uma abordagem pró-ativa para a gestão de riscos e a conformidade regulatória (Camargo, 2016).

À medida que a governança corporativa continua a evoluir, a Lei Sarbanes-Oxley permanece como um ponto de referência importante, destacando a importância de controles internos eficazes, transparência financeira e supervisão independente. Embora a SOX seja específica dos Estados Unidos, sua influência se estende muito além das fronteiras nacionais, inspirando reformas regulatórias em todo o mundo e promovendo uma cultura global de responsabilidade corporativa e prestação de contas (Silva & Machado, 2018).

2.4.5 Governança Corporativa no Mercado de Capitais: A Importância da Confiança eTransparência

A governança corporativa desempenha um papel fundamental no funcionamento eficiente e transparente do mercado de capitais, sendo essencial para garantir a confiança dos investidores e o bom funcionamento do sistema financeiro como um todo. No contexto do mercado de capitais, onde os investidores buscam oportunidades de investimento que ofereçam retornos sólidos e riscos controlados, a qualidade da governança corporativa de uma empresa pode ser um fator determinante na tomada de decisão dos investidores (Assis, 2023).

A governança corporativa exerce influência significativa sobre o mercado de capitais principalmente por meio de maior transparência e divulgação abrangente de informações. Empresas comprometidas com práticas de governança claras e efetivas tendem a fornecer aos investidores dados detalhados e confiáveis sobre suas operações, performance financeira e táticas empresariais. Essa

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

transparência facilita a capacidade dos investidores de avaliar adequadamente riscos e a viabilidade dos investimentos, melhorando assim a distribuição eficaz de capital no mercado (Silva, 2023).

Além disso, a governança corporativa desempenha um papel importante na proteção dos direitos dos acionistas minoritários. Em muitos mercados de capitais, os acionistas minoritários podem estar em desvantagem em relação aos acionistas controladores, o que pode levar a práticas prejudiciais, como o abuso de poder e o não cumprimento das obrigações fiduciárias. Práticas de governança robustas, como a presença de conselhos de administração independentes e a realização de auditorias externas regulares, ajudam a mitigar esses riscos, garantindo que os interesses de todos os acionistas sejam adequadamente representados e protegidos (Cunha, 2019).

Organizações que possuem estruturas de governança robustas e sistemas de prestação de contas claramente estabelecidos geralmente apresentam uma gestão superior e tomam decisões mais bem fundamentadas, voltadas para resultados de longo prazo. Essa abordagem pode resultar em uma valorização ampliada tanto para os acionistas quanto para a economia em geral, impulsionando o crescimento sustentável e o avanço do mercado de capitais (Mendes & Ono, 2017).

No entanto, apesar dos benefícios evidentes, a governança corporativa no mercado de capitais nem sempre é perfeita. Desafios como conflitos de interesses, falta de transparência e má gestão ainda podem surgir e minar a confiança dos investidores. Portanto, é essencial que reguladores, empresas e investidores continuem a trabalhar juntos para fortalecer as práticas de governança corporativa e promover um mercado de capitais justo, transparente e eficiente para todos os participantes (Lavinsky, 2019).

A governança corporativa desempenha um papel fundamental no mercado de capitais, ajudando a promover a transparência, proteger os direitos dos acionistas e impulsionar a eficiência das empresas listadas. Ao promover práticas de governança sólidas e responsáveis, as empresas podem não apenas atrair investidores e capital, mas também contribuir para o crescimento sustentável e o desenvolvimento do mercado de capitais como um todo (Silva, 2022).

2.4.6 Governança Corporativa nas Instituições Financeiras: Fundamentos e Desafios

A governança corporativa desempenha um papel primordial no setor das instituições financeiras, onde a confiança e a integridade são fundamentais para a estabilidade e o bom funcionamento do sistema financeiro como um todo. Dada a natureza das atividades das instituições financeiras e o impacto que têm na economia global, a qualidade da governança corporativa bastante relevante nesse setor (Ribeiro, 2023).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Um dos aspectos mais importantes da governança corporativa nas instituições financeiras é a gestão de riscos. Devido à natureza inerentemente arriscada das atividades financeiras, é essencial que as instituições financeiras tenham sólidos sistemas de gestão de riscos em vigor para identificar, avaliar e mitigar os riscos que enfrentam. Isso inclui não apenas os riscos financeiros, como crédito e liquidez, mas também os riscos operacionais, legais e de conformidade. Uma gestão eficaz de riscos não apenas protege a instituição financeira de perdas financeiras significativas, mas também promove a estabilidade do sistema financeiro como um todo (Cardoso, 2023).

Além disso, a governança corporativa nas instituições financeiras coopera na proteção dos interesses dos stakeholders, incluindo clientes, acionistas e reguladores. Isso pode incluir a implementação de estruturas de governança transparentes e responsáveis, a criação de conselhos de administração independentes e a divulgação clara e precisa de informações financeiras e operacionais. Essas medidas ajudam a garantir que as instituições financeiras operem de forma ética e em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, construindo assim a confiança dos stakeholders e fortalecendo sua reputação no mercado (Ribeiro, 2023).

Contudo, as instituições financeiras enfrentam diversos desafios específicos relacionados à governança corporativa. Um dos mais significativos é o conflito de interesses que pode emergir entre os diversos grupos envolvidos, incluindo clientes, acionistas e órgãos reguladores. Por exemplo, as instituições financeiras podem enfrentar pressões para maximizar os lucros dos acionistas, ao mesmo tempo em que garantem a equidade e a segurança dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Gerenciar esses conflitos de interesses de forma eficaz requer uma abordagem equilibrada e transparente para a governança corporativa (De Perdas, 2016).

Além disso, as instituições financeiras também enfrentam desafios relacionados à complexidade e à volatilidade dos mercados financeiros globais. Isso pode incluir a gestão de riscos sistêmicos, como os que surgiram durante a crise financeira global de 2008, bem como a adaptação a mudanças regulatórias e tecnológicas rápidas (Carraro, 2021). Garantir que as estruturas de governança corporativa sejam ágeis e flexíveis o suficiente para lidar com esses desafios é essencial para o sucesso a longo prazo das instituições financeiras.

A governança corporativa desempenha um papel importante no setor das instituições financeiras, ajudando a promover a estabilidade, a integridade e a confiança no sistema financeiro global. Ao implementar práticas de governança sólidas e responsáveis, as instituições financeiras podem proteger os interesses dos stakeholders, gerenciar eficazmente os riscos e garantir sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo (Pinheiro, 2017).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

2.4.7 Acordo da Basiléia: Fortalecendo a Resiliência e a Estabilidade Financeira

O Acordo da Basiléia, um conjunto de diretrizes regulatórias internacionais para o setor bancário, é uma pedra angular da governança financeira global. Originado após a crise financeira da década de 1970 e subsequentemente revisado em resposta à crise de 2008, esse acordo visa fortalecer a resiliência do sistema bancário e promover a estabilidade financeira em escala internacional (Sanchez, 2017).

Uma das principais características do Acordo da Basiléia é a exigência de que os bancos mantenham uma quantidade mínima de capital regulatório em relação aos seus ativos ponderados pelo risco. Isso é conhecido como o índice de adequação de capital e tem o objetivo de garantir que os bancos possuam uma reserva suficiente de capital para absorver perdas inesperadas e proteger os depositantes e credores em momentos de crise. Ao estabelecer padrões mínimos de capital, o Acordo da Basiléia busca mitigar o risco de falência bancária e promover a confiança no sistema financeiro (Missaggia, 2019).

Além disso, o Acordo da Basiléia introduziu medidas destinadas a melhorar a gestão de riscos e a transparência no setor bancário. Isso inclui a adoção de requisitos de divulgação mais rigorosos, que exigem que os bancos forneçam informações detalhadas sobre suas exposições a diferentes tipos de risco, como crédito, mercado e liquidez. Essas medidas visam aumentar a visibilidade e a compreensão dos riscos enfrentados pelos bancos, tanto pelos reguladores quanto pelos investidores, permitindo uma avaliação mais precisa da saúde financeira das instituições bancárias (Dias, 2020).

Além das disposições relativas ao capital e à gestão de riscos, o Acordo da Basiléia também aborda outras questões importantes, como a liquidez e a alavancagem dos bancos. Por exemplo, o Acordo de Basileia III, implementado após a crise financeira de 2008, impôs exigências mais rigorosas em termos de liquidez para os bancos. Este acordo determina que as instituições financeiras mantenham reservas de liquidez adequadas para suportar situações de estresse financeiro (Oliveira, 2018). Da mesma forma, o acordo aborda a questão da alavancagem excessiva, estabelecendo limites para a quantidade de capital que os bancos podem tomar emprestado em relação aos seus ativos totais.

No entanto, apesar de suas muitas realizações, o Acordo da Basiléia não é imune a críticas. Alguns argumentam que as regras complexas e detalhadas do acordo podem ser difíceis de implementar e administrar, especialmente para os bancos menores e para os reguladores com recursos limitados. Além disso, há preocupações de que o acordo possa incentivar práticas de arbitragem regulatória, onde os bancos buscam contornar as regras do acordo em busca de vantagens competitivas (Nunes, 2016).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

O Acordo da Basiléia desempenha um papel fundamental na promoção da estabilidade e resiliência financeira global. Ao estabelecer padrões mínimos de capital, melhorar a gestão de riscos e aumentar a transparência no setor bancário, o acordo ajuda a fortalecer o sistema financeiro e proteger os interesses dos depositantes, credores e investidores em todo o mundo (Arruda, 2017).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

3 METODOLOGIA

3.1. Características da Pesquisa

A metodologia empregada nesta pesquisa caracteriza-se como exploratória e mista, integrando tanto técnicas quantitativas quanto qualitativas para investigar a governança corporativa e as práticas de controle da lavagem de dinheiro nas instituições financeiras. Segundo Hernández, Fernández e Baptista (2014), estudos exploratórios são fundamentais para obter uma primeira aproximação de fenômenos pouco conhecidos, permitindo identificar variáveis, formular hipóteses precisas e esclarecer problemas complexos.

O desenho do estudo é transversal, uma característica destacada por Babbie (2016) como eficaz para observar um fenômeno em um único ponto no tempo, sem a necessidade de acompanhamento longitudinal dos participantes. Esta escolha metodológica é adequada para análises que requerem uma "fotografia" do estado atual das práticas de governança e controle, conforme delineado por Creswell (2013), que enfatiza a utilidade desse desenho para estudos que buscam avaliar características ou opiniões de uma população em um momento específico.

A combinação de métodos quantitativos e qualitativos, conforme sugerido por Teddlie e Tashakkori (2009), permite uma compreensão mais rica e multifacetada dos dados, o que é essencial em pesquisas complexas que tratam de aspectos tanto estruturais quanto perceptivos. Essa abordagem mista proporciona uma análise detalhada das práticas correntes e da percepção do mercado, garantindo tanto a profundidade proporcionada pelas técnicas qualitativas quanto a generalização possível através de métodos quantitativos.

Portanto, esta abordagem metodológica facilita uma investigação abrangente e detalhada sobre como as instituições financeiras implementam práticas de governança corporativa e gerenciam os processos de controle de lavagem de dinheiro, fornecendo insights valiosos sobre a eficácia dessas práticas no contexto atual.

3.2. População e Amostra

A determinação da população e da amostra deste estudo é de grande importância pois envolve a análise das práticas de governança corporativa e controle da lavagem de dinheiro em destacadas instituições financeiras brasileiras, a saber: Banco do Brasil, Itaú, Santander e Bradesco. Essas instituições foram selecionadas devido à sua expressiva participação no sistema financeiro nacional e

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

à influência que exercem sobre a economia, tornando-as elementos pertinentes para a realização desta pesquisa.

Segundo Patton (2015), a escolha de uma amostra não probabilística é apropriada para estudos exploratórios onde se busca profundidade e compreensão detalhada de contextos específicos. A amostra deste estudo foi intencionalmente escolhida para incluir uma gama diversificada de participantes - desde funcionários de linha de frente, que lidam diretamente com transações diárias e potencialmente suspeitas, até executivos de alto nível, que formulam e supervisionam as políticas de governança e controle de lavagem de dinheiro.

Essa abordagem permite a captura de uma ampla variedade de perspectivas e experiências, refletindo a complexidade e a heterogeneidade das práticas de governança corporativa e dos esforços de controle da lavagem de dinheiro nessas instituições. O uso de uma amostra diversificada também é defendido por Creswell e Poth (2018), que destacam a importância de representar diferentes segmentos da população para enriquecer a análise dos dados e a relevância dos resultados.

A amostra final deste estudo inclui 120 participantes de diversos níveis hierárquicos e áreas funcionais nas instituições financeiras selecionadas: Banco do Brasil, Itaú, Santander e Bradesco. Especificamente, foram realizadas 40 entrevistas com gestores e executivos e aplicados 80 questionários a funcionários operacionais e de média gerência. Essa estratificação da amostra permite analisar as práticas de governança corporativa e os mecanismos de controle da lavagem de dinheiro, examinando como essas práticas são implementadas e percebidas por diferentes grupos dentro das organizações.

3.3. Variáveis

As variáveis teóricas investigadas incluem a governança corporativa e a lavagem de dinheiro. Variáveis operacionais derivadas dessas incluem:

3.3.1. Estrutura de Controle e Supervisão

3.3.2. Transparência e Divulgação de Informações

3.3.3. Políticas de Compliance e Ética

3.3.4. Mecanismos de Detecção e Prevenção de Lavagem de Dinheiro

3.3.5. Treinamento e Conscientização de Funcionários

3.3.6. Auditorias e Avaliações de Risco

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

3.4. Instrumentos de Medição e Técnicas

Para a coleta de dados, esta pesquisa emprega múltiplos instrumentos e técnicas específicas. A análise documental foi realizada examinando políticas internas, relatórios de auditoria e procedimentos de compliance das instituições financeiras envolvidas. Essa técnica possibilita um entendimento detalhado das estruturas formais de governança e controle.

Entrevistas estruturadas e semiestruturadas foram conduzidas com uma seleção de partes interessadas, incluindo executivos e gerentes de médio escalão, para obter insights qualitativos sobre a implementação e percepção das práticas de governança e controle da lavagem de dinheiro. Além disso, foi realizado benchmarking comparativo com práticas de outras instituições financeiras de referência no mercado, permitindo identificar padrões de excelência e áreas de melhoria potencial. Para complementar a análise, questionários foram aplicados a funcionários de diversos níveis hierárquicos para avaliar a cultura organizacional e a eficácia dos programas de treinamento relacionados à governança e ao combate à lavagem de dinheiro. Esta abordagem quantitativa auxilia na compreensão da disseminação e aceitação das políticas internas.

3.5. Procedimentos

A pesquisa seguiu as seguintes etapas:

3.5.1. Preparação e Planejamento: Definição dos objetivos, desenvolvimento do protocolo de pesquisa, preparação dos instrumentos de coleta de dados e obtenção das aprovações éticas necessárias.

3.5.2. Coleta de Dados: realização de análise documental, distribuição de questionários, condução de entrevistas e extração de dados de sistemas de informação.

3.5.3. Análise de Dados: transcrição de entrevistas, análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados e realização de benchmarking.

3.5.4. Avaliação de Riscos: implementação de modelos de avaliação de risco e análise da adequação das estratégias de mitigação.

3.5.5. Síntese dos Resultados: integração dos resultados das análises, identificação de padrões e tendências e relacionamento das descobertas com as questões de pesquisa.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

3.6. Análise dos Dados

Para a análise quantitativa dos dados, foi empregado o software R-Studio, uma ferramenta estatística robusta, para processar e analisar dados de transações financeiras e alertas de lavagem de dinheiro. Foram aplicadas técnicas estatísticas específicas, como análises de regressão e testes de correlação, para identificar padrões significativos e explorar relações entre as variáveis estudadas. Na parte qualitativa, utilizou-se software de análise de conteúdo para processar as transcrições das entrevistas e documentos analisados. Esse software facilitou a codificação e categorização dos dados, permitindo uma análise sistemática e detalhada das informações coletadas, além da identificação de temas e tendências emergentes no conteúdo qualitativo.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

4 RESULTADOS

4.1. Resultados da Entrevistas

4.1.1 Impacto das Práticas de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro

As entrevistas revelaram que as práticas de prevenção e combate à lavagem de dinheiro são consideradas fundamentais para a robustez e a confiança nas instituições financeiras. A maioria dos entrevistados destacou que a eficácia dessas práticas influencia diretamente suas decisões de investimento. A responsabilidade das instituições e de diretores individuais em casos de falhas nesses controles é considerada alta, refletindo a importância de uma governança robusta mesmo em operações globais e extensas.

Tabela 1 - Percepção de Solidez e Confiabilidade Relacionada às Práticas de Prevenção à Lavagem de Dinheiro.

Banco	% Concordam Plenamente	% Concordam	% Neutro	% Discordam
Banco do Brasil	75%	20%	5%	**0%**
Itaú	70%	25%	5%	**0%**
Santander	65%	30%	5%	**0%**
Bradesco	**80%**	**15%**	**5%**	**0%**

Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

As entrevistas demonstraram que práticas eficazes de prevenção e combate à lavagem de dinheiro são vitais para assegurar a solidez e a confiança nas instituições financeiras. A robustez dessas práticas é percebida como um indicativo direto da estabilidade e segurança da instituição. Os participantes destacaram que a percepção do desempenho das instituições em práticas antilavagem influencia significativamente suas decisões de investimento. Investidores tendem a preferir instituições com práticas eficazes e transparentes.

Tabela 2 - Influência das Práticas Antilavagem nas Decisões de Investimento

Banco	Muito Importante	Importante	Moderadamente Importante	Pouco Importante
Banco doBrasil	50%	45%	5%	**0%**
Itaú	55%	40%	5%	**0%**
Santander	45%	50%	5%	**0%**
Bradesco	**60%**	**35%**	**5%**	**0%**

Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

"A robustez das práticas de prevenção à lavagem de dinheiro é um fator determinante na nossa decisão de onde investir." - Executivo de Alta Gestão, Itaú

"Investidores estão cada vez mais conscientes e exigentes sobre a transparência e eficácia dos controles antilavagem das instituições financeiras." - Especialista em Prevenção à Lavagem de Dinheiro, Santander

"A integridade das nossas operações e a confiança dos nossos clientes dependem diretamente da eficácia das nossas práticas antilavagem." - Diretor de Compliance, Banco do Brasil

"Consideramos essencial manter um sistema rigoroso de prevenção à lavagem de dinheiro para assegurar nossa estabilidade financeira." - Gerente de Risco, Bradesco

4.1.2 Responsabilidade e Consequências

As entrevistas indicaram um consenso sobre a alta responsabilidade das instituições financeiras nas consequências de operações de lavagem de dinheiro. Falhas nos sistemas de controle são vistas como graves falhas de governança. Os entrevistados expressaram que, embora a responsabilidade seja amplamente distribuída dentro da instituição, o diretor de controle de lavagem de dinheiro tem uma responsabilidade significativa, especialmente em grandes redes bancárias internacionais.

Tabela 3 - Percepção da Responsabilidade das Instituições pelas Consequências da Lavagem de Dinheiro

Banco	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Muito Baixa
Banco do Brasil	60%	30%	10%	0%	**0%**
Itaú	65%	25%	10%	0%	**0%**
Santander	70%	20%	10%	0%	**0%**
Bradesco	**55%**	**35%**	**10%**	**0%**	**0%**

Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

"As instituições financeiras têm uma responsabilidade enorme em evitar que operações de lavagem de dinheiro ocorram em seus sistemas." - Auditor Interno, Banco do Brasil

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

"Nossa política de zero tolerância à lavagem de dinheiro reflete nossa compreensão da seriedade dessa responsabilidade." - Gerente de Compliance, Itaú

Tabela 4 - Responsabilidade do Diretor de Controle de Lavagem de Dinheiro

Banco	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Muito Baixa
Banco do Brasil	55%	35%	10%	0%	**0%**
Itaú	60%	30%	10%	0%	**0%**
Santander	65%	25%	10%	0%	**0%**
Bradesco	**50%**	**40%**	**10%**	**0%**	**0%**

Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

"O diretor de controle de lavagem de dinheiro deve ser responsabilizado, mas é crucial que ele tenha os recursos e apoio necessários para desempenhar suasfunções." - Diretor de Controle de Lavagem de Dinheiro, Santander

"A responsabilidade é significativa, mas deve ser compartilhada em todos os níveis da instituição." - Executivo de Alta Gestão, Bradesco

4.1.3 Riscos Associados à Falha nos Controles de Lavagem de Dinheiro

Os entrevistados apontaram que o risco operacional é o mais afetado por falhas nos sistemas de prevenção à lavagem de dinheiro. Evidências sugerem que essas falhas podem estender significativamente os riscos aos depositantes e investidores, comprometendo a integridade financeira da instituição.

Tabela 5 - Tipos de Riscos relacionados ao controle da lavagem de dinheiro

Banco	Risco Operacional	Risco Reputacional	Risco Financeiro	Outros
Banco do Brasil	50%	30%	15%	**5%**
Itaú	55%	25%	15%	**5%**
Santander	45%	35%	15%	**5%**
Bradesco	**60%**	**25%**	**10%**	**5%**

Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Foi amplamente reconhecido que o risco operacional é o mais impactado por falhas na prevenção à lavagem de dinheiro. A intensidade com que esses riscos afetam depositantes e investidores varia, mas pode ser substancial, afetando a confiança e a estabilidade financeira da instituição.

"O risco operacional é claramente o mais afetado por falhas em nossos controles de lavagem de dinheiro." - Gerente de Risco, Itaú

"A reputação da instituição também sofre enormemente com qualquer falha nos nossos sistemas de controle." - Auditor Interno, Santander

Tabela 6 - Extensão do Risco ao Depositante/Investidor

Banco	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Muito Baixa
Banco do Brasil	40%	40%	15%	5%	**0%**
Itaú	45%	35%	15%	5%	**0%**
Santander	50%	30%	15%	5%	**0%**
Bradesco	**35%**	**45%**	**15%**	**5%**	**0%**

Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

"Os depositantes e investidores são diretamente afetados por quaisquer falhas em nossos controles de prevenção à lavagem de dinheiro." - Especialista em Prevenção

à Lavagem de Dinheiro, Bradesco

"A confiança do investidor é uma das primeiras a ser impactada quando surgem falhas em nossos sistemas de controle." - Gerente de Compliance, Banco do Brasil

4.1.4 Legislação e Práticas Éticas

A análise das entrevistas revelou uma mudança na percepção da importância das práticas de prevenção à lavagem de dinheiro após eventos significativos, como os ataques de 11 de setembro. A maioria dos participantes reconhece a importância dos Acordos de Basiléia e leis como a Sarbanes-Oxley na definição das funções de controles internos, destacando uma integração mais estratégica dessas práticas com a governança corporativa.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Tabela 7 - Legitimidade Ética do Uso de Paraísos Fiscais

Banco	Totalmente Legítimo	Parcialmente Legítimo	Neutro	Parcialmente Ilegítimo	Totalmente Ilegítimo
Banco do Brasil	5%	10%	20%	30%	**35%**
Itaú	5%	15%	25%	25%	**30%**
Santander	10%	10%	30%	20%	**30%**
Bradesco	**5%**	**10%**	**25%**	**30%**	**30%**

Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

"A utilização de paraísos fiscais levanta sérias questões éticas e pode comprometer a integridade da instituição." - Executivo de Alta Gestão, Santander

"É essencial que a administração financeira opere com total transparência, evitando práticas questionáveis como o uso de paraísos fiscais." - Gerente de Risco, Banco do Brasil

Quadro 8 - Mudança na Percepção da Relevância das Práticas Antilavagem após Regulamentações Internacionais

Banco	Significativa Mudança	Mudança Moderada	Pequena Mudança	Nenhuma Mudança
Banco doBrasil	55%	30%	10%	**5%**
Itaú	60%	25%	10%	**5%**
Santander	50%	35%	10%	**5%**
Bradesco	**65%**	**25%**	**5%**	**5%**

Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

"As regulamentações internacionais fortaleceram significativamente nossas práticas de controle de lavagem de dinheiro." - Diretor de Compliance, Itaú

"Essas leis nos obrigaram a adotar medidas muito mais rigorosas, aumentando a eficácia das nossas práticas antilavagem." - Auditor Interno, Bradesco

A legitimidade da utilização de paraísos fiscais foi questionada, com muitos entrevistados expressando preocupações sobre as implicações éticas dessas práticas. Mudanças significativas na percepção das práticas antilavagem foram observadas após eventos globais e a introdução de regulamentações internacionais mais rigorosas, como os Acordos da Basiléia e a Sarbanes-Oxley. A

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

maioria reconhece que estas regulamentações elevaram o padrão e a importância das práticas de controle de lavagem de dinheiro.

4.1.5 Diferencial Competitivo e Alinhamento Estratégico

As instituições financeiras que efetivamente comunicam e implementam práticas robustas de prevenção à lavagem de dinheiro podem usar isso como um diferencial competitivo, atraindo mais clientes e investidores conscientes. Os entrevistados destacaram a necessidade de índices confiáveis que possam indicar a eficácia das práticas de prevenção à lavagem de dinheiro. Além disso, enfatizaram a importância do alinhamento estratégico dessas práticas com a governança corporativa geral para otimizar a eficácia e a eficiência organizacional.

Estes resultados mostram a importância crítica das práticas de governança e controle de lavagem de dinheiro nas instituições financeiras. Eles destacam a percepção da responsabilidade, os riscos associados a falhas nesses controles e a importância das regulamentações internacionais para fortalecer essas práticas. Além disso, ilustram como essas práticas podem ser vistas como um diferencial competitivo e uma medida essencial para manter a confiança dos investidores e a integridade financeira. Estes dados destacam a complexidade e a importância das práticas de governança e controle de lavagem de dinheiro nas instituições financeiras, assim como a necessidade de uma abordagem integrada e responsável para mitigar riscos associados e fortalecer a confiança no setor financeiro.

4.2. Respostas do Questionário

4.2.1 Informações Demográficas

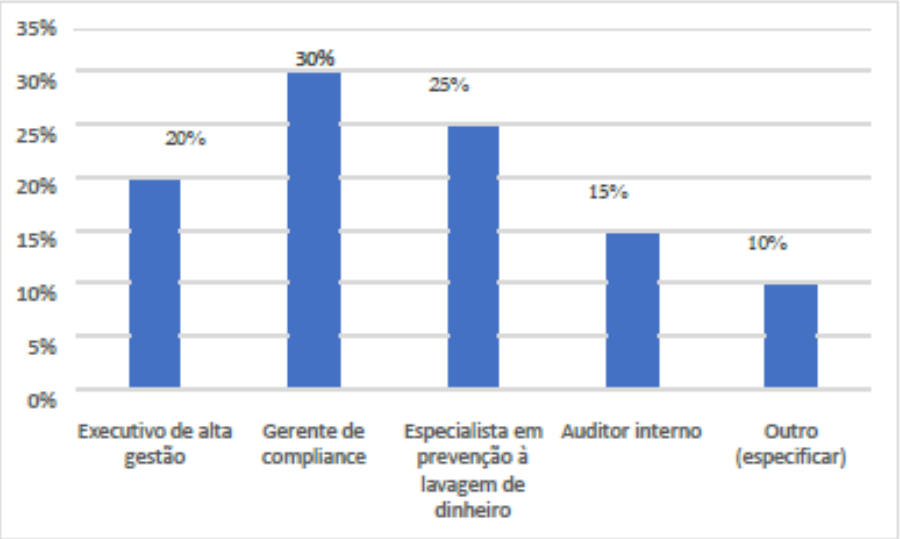
Com relação aos cargos dos entrevistados, a maioria ocupa o cargo de gerente de compliance (30%) e em segundo lugar estão os especialistas em prevenção à lavagem de dinheiro. Essa distribuição revela que os gerentes de compliance e especialistas em prevenção à lavagem de dinheiro são os grupos mais proeminentes na discussão sobre governança corporativa e lavagem de dinheiro dentro da instituição financeira. Isso sugere um forte compromisso desses profissionais em garantir o cumprimento das regulamentações e a implementação de práticas eficazes de prevenção da lavagem de dinheiro.

Por outro lado, a contribuição dos executivos de alta gestão, embora significativa, é relativamente menor em comparação com os especialistas em compliance e prevenção à lavagem de

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

dinheiro. Isso pode indicar a necessidade de uma maior conscientização e envolvimento da alta administração nas questões de governança corporativa e conformidade, a fim de promover uma cultura organizacional sólida e responsável.

Figura 1 - Cargo dos Entrevistados



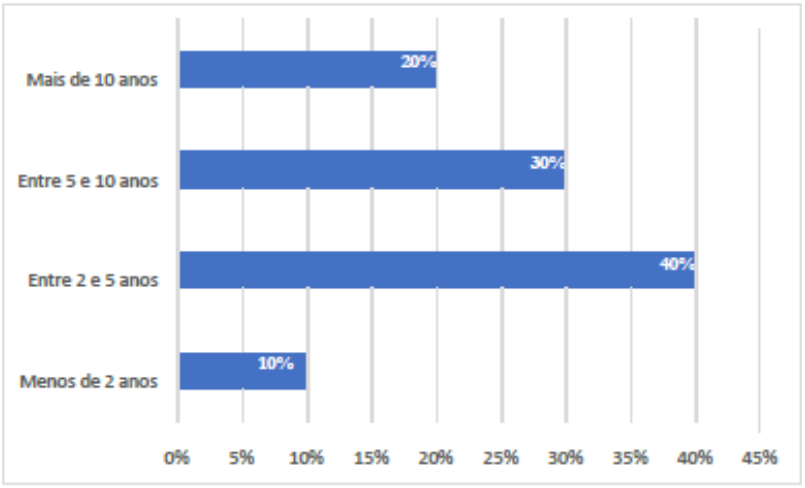
Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

Os auditores internos, embora desempenhem um papel essencial na avaliação da eficácia dos controles internos e processos de conformidade, contribuem com uma porcentagem menor. Isso pode refletir uma abordagem mais reativa em relação à prevenção da lavagem de dinheiro, destacando a importância de uma maior integração e colaboração entre os diferentes departamentos dentro da instituição financeira.

A maioria dos profissionais que participaram da análise tem entre 2 e 5 anos de experiência na área financeira, representando 40% dos respondentes. Isso pode indicar que profissionais relativamente novos no setor têm uma presença significativa na discussão sobre governança corporativa e lavagem de dinheiro, possivelmente devido a uma maior sensibilização para questões de conformidade e regulamentação desde o início de suas carreiras.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Figura 2 - Tempo de Atuação



Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

Em seguida, os profissionais com entre 5 e 10 anos de experiência representam 30% dos respondentes. Esse grupo pode trazer uma combinação de conhecimento prático adquirido ao longo dos anos e uma compreensão mais profunda das complexidades envolvidas na prevenção da lavagem de dinheiro, influenciando suas perspectivas e contribuições para a discussão. Os profissionais com mais de 10 anos de experiência representam 20% dos respondentes. Embora essa categoria represente uma porcentagem menor, esses profissionais podem trazer uma riqueza de experiência e conhecimento especializado para a discussão, fornecendo insights valiosos sobre as melhores práticas e desafios enfrentados na área de governança corporativa e prevenção da lavagem de dinheiro.

4.2.2 Estrutura de Governança

A governança corporativa é substancial na manutenção da integridade e na gestão eficaz dos negócios em qualquer organização. Em um cenário global cada vez mais regulamentado e complexo, a implementação de estruturas sólidas de governança torna-se ainda mais importante, especialmente no que se refere à prevenção e combate à lavagem de dinheiro. Essa prática criminosa envolve a transformação de lucros obtidos ilegalmente em fundos que aparentam ser legítimos. A conformidade com as leis e regulamentos antilavagem de dinheiro é essencial para as empresas, não apenas para evitar sanções legais e financeiras, mas também para proteger sua reputação e integridade.

Neste contexto, a análise da governança corporativa e sua relação com a prevenção da lavagem de dinheiro se torna um fator determinante. Através da identificação e análise das práticas de governança adotadas pelas empresas, podemos avaliar como essas práticas impactam na capacidade da organização de detectar, relatar e mitigar eficazmente os riscos associados à lavagem de dinheiro.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

A seguir, é apresentado uma análise detalhada das categorias mais comuns relacionadas à governança corporativa e sua contribuição para a prevenção da lavagem de dinheiro. Esta análise é baseada em dados coletados sumarizados a partir de respostas textuais dos entrevistados, categorizadas e quantificadas para fornecer uma visão sobre as percepções e práticas predominantes no campo da governança corporativa e lavagem de dinheiro.

Tabela 9 - Sobre Governança Corporativa e Lavagem de Dinheiro

Categorias	Percentual (%)
Transparência e Prestação de Contas	**30%**
Estrutura Organizacional	**20%**
Políticas e Procedimentos Internos	**15%**
Diligência devida e Conhecimento do Cliente	**25%**
Monitoramento e Relatórios	**10%**

Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

Os dados coletados destacam a ênfase considerável na importância da transparência e da prestação de contas nas estruturas de governança corporativa, especialmente no contexto da prevenção e combate à lavagem de dinheiro. Isso sugere uma consciência da necessidade de divulgação de informações financeiras e operacionais para identificar e mitigar atividades suspeitas.

A categoria seguinte mais citada é "Diligência devida e Conhecimento do Cliente", o que indica uma forte ênfase na importância de conhecer os clientes e parceiros de negócios para identificar potenciais riscos de lavagem de dinheiro. Isso está alinhado com as melhores práticas em conformidade e regulamentação financeira, destacando a necessidade de rigorosos processos de verificação de identidade e análise de risco do cliente.

A análise também revela uma considerável atenção para a "Estrutura Organizacional", indicando a importância da distribuição adequada de responsabilidades dentro da empresa em relação ao cumprimento das leis e regulamentos antilavagem de dinheiro. Isso sugere que as empresas reconhecem a necessidade de ter uma hierarquia clara e responsabilidades definidas para garantir uma abordagem holística para a prevenção da lavagem de dinheiro.

Por outro lado, as categorias "Políticas e Procedimentos Internos" e "Monitoramento e Relatórios" receberam menos menções. Isso pode indicar uma área de oportunidade para melhorias, pois políticas robustas e procedimentos internos eficazes, juntamente com um monitoramento contínuo e relatórios adequados, são fundamentais para identificar e mitigar efetivamente o risco de lavagem de dinheiro.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

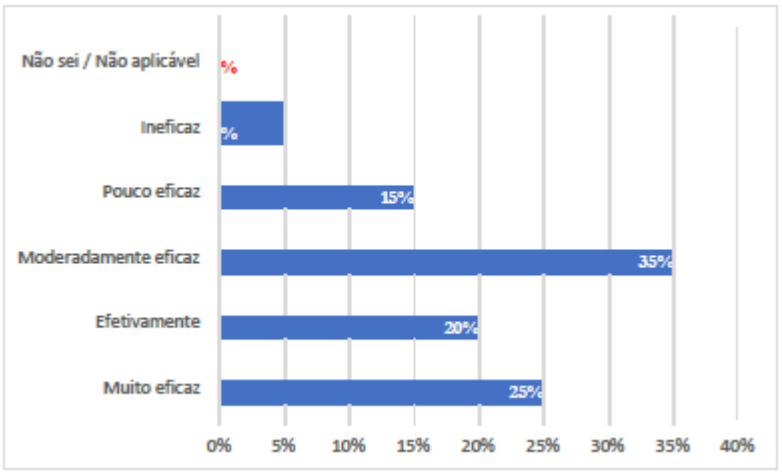
A maior parte dos respondentes do questionário concorda que a estrutura de governança corporativa de suas instituições exerce um impacto positivo na prevenção e no combate à lavagem de dinheiro. Os comitês de risco e compliance foram avaliados pelos participantes como eficazes ou muito eficazes. Os resultados sugerem que as empresas estão cientes da importância da governança corporativa na prevenção da lavagem de dinheiro, especialmente em termos de transparência, diligência devida e estrutura organizacional. No entanto, também apontam para áreas que podem exigir mais atenção, como o desenvolvimento e implementação de políticas e procedimentos internos mais robustos, juntamente com um foco aprimorado no monitoramento e relatórios de atividades suspeitas.

Essa análise destaca a necessidade contínua de as empresas revisarem e aprimorarem suas práticas de governança corporativa para garantir uma abordagem abrangente e eficaz na prevenção e combate à lavagem de dinheiro. Isso não apenas ajuda a mitigar os riscos financeiros e reputacionais associados à lavagem de dinheiro, mas também fortalece a integridade e a confiança nos mercados financeiros e nas instituições corporativas.

4.2.3 Eficácia dos comitês de risco e compliance na instituição

A maioria dos respondentes avalia os comitês de risco e compliance como moderadamente eficazes, representando 35% das respostas. Isso sugere que, embora esses comitês desempenhem um papel importante na gestão de riscos e no cumprimento das regulamentações, ainda há espaço para melhorias e aprimoramentos em suas operações e processos.

Figura 3 - Eficácia dos comitês de risco e compliance



Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Em seguida, 25% dos respondentes consideram os comitês de risco e compliance como muito eficazes. Isso indica uma confiança relativamente alta na capacidade desses comitês de cumprir suas responsabilidades e proteger a instituição contra riscos financeiros e regulatórios.

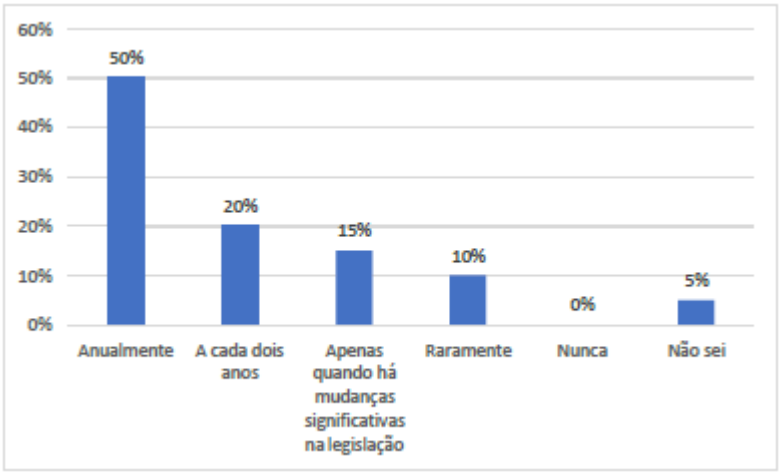
Por outro lado, 15% dos respondentes avaliam os comitês como pouco eficazes, enquanto 5% os consideram completamente ineficazes. Essas respostas destacam preocupações significativas sobre a eficácia e o desempenho dos comitês de risco e compliance em algumas instituições, sugerindo a necessidade de revisão e possíveis reformulações para fortalecer sua contribuição para a governança corporativa e a prevenção da lavagem de dinheiro.

Por fim, 20% dos respondentes avaliam os comitês de forma efetiva, indicando uma percepção positiva, mas não excepcional, de sua eficácia na instituição. Essas respostas podem refletir uma visão mais equilibrada dos pontos fortes e áreas de melhoria dos comitês de risco e compliance dentro da organização.

4.2.4 Políticas e Procedimentos de Compliance

A revisão regular das políticas de compliance é essencial para garantir que as instituições financeiras permaneçam em conformidade com as leis e regulamentos em constante evolução. Os dados indicam que 50% das instituições revisam suas políticas anualmente, o que sugere um compromisso significativo com a manutenção da integridade e da relevância dos procedimentos de compliance.

Figura 4 - Periodicidade das revisões legais e regulamentos



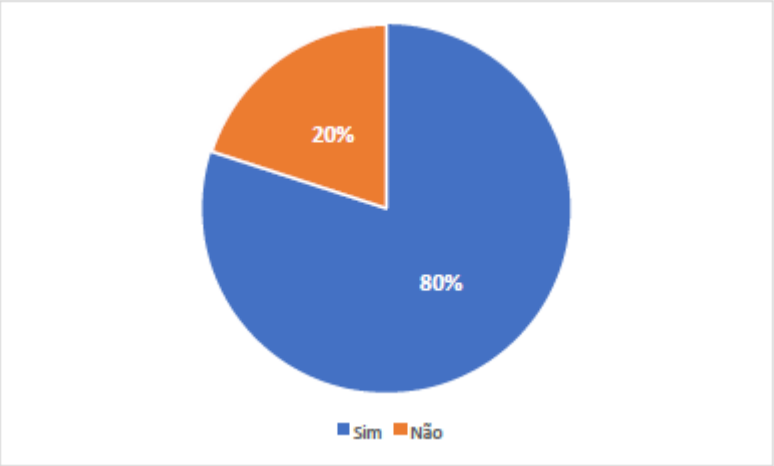
Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

Contudo, a cada dois anos, 20% das instituições procedem à revisão, e 15% fazem isso apenas quando há mudanças significativas na legislação. Isso pode representar um risco, pois mudanças

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

regulatórias importantes podem ocorrer com maior frequência, e a demora na atualização das políticas pode deixar a instituição vulnerável a não-conformidades. Além disso, 10% das instituições raramente atualizam suas políticas, e nenhuma relatou nunca fazer revisões, o que é positivo, mas essa minoria que raramente atualiza suas políticas ainda representa um ponto de atenção para o risco de compliance.

Figura 5 - Eficácia dos canais de avaliação



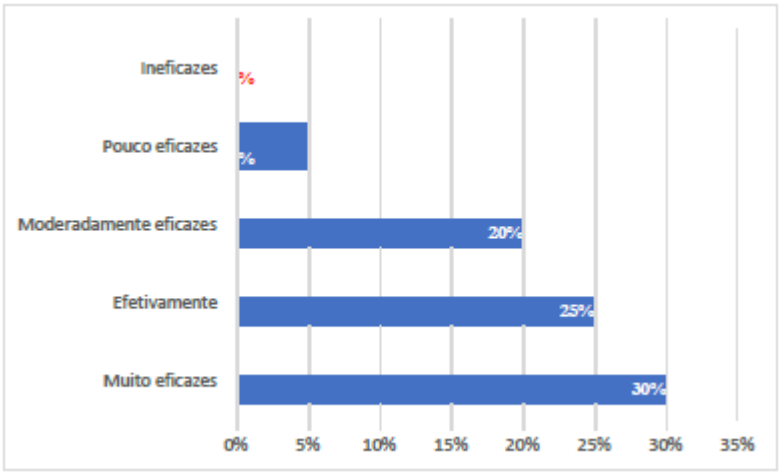
Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

4.2.5 Sistemas de Controle e Monitoramento

Dentre as instituições que realizam treinamentos, 30% os consideram muito eficazes, o que é um indicador forte de que essas políticas de treinamento estão bem estruturadas e alinhadas com as necessidades operacionais e regulatórias. Ainda, 25% os veem como efetivos, somando mais da metade das respostas positivas sobre a eficácia. No entanto, 20% consideram os treinamentos moderadamente eficazes, e 5% pouco eficazes, ressaltando a necessidade de revisão e melhoria contínua dos conteúdos e métodos de entrega para garantir que os treinamentos sejam completamente eficazes e engajem de maneira adequada todos os funcionários.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Figura 6 - Eficácia dos treinamentos oferecidos pela IF's



Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

Esses resultados apontam para a importância de uma revisão periódica e adaptação das políticas de compliance e dos programas de treinamento. As instituições devem buscar não apenas a conformidade com as regulamentações, mas também garantir que suas práticas estejam realmente fortalecendo a cultura de compliance e aumentando a eficácia na prevenção da lavagem de dinheiro. A continuidade no investimento em treinamento e atualização de políticas é fundamental para lidar com o ambiente regulatório dinâmico e cada vez mais complexo no qual as instituições financeiras operam.

A utilização de sistemas automatizados ajuda na identificação e no monitoramento de transações suspeitas, uma ferramenta fundamental na luta contra a lavagem de dinheiro. Os dados mostram que 70% das instituições adotam esses sistemas, o que reflete uma tendência positiva de automação e uso de tecnologia avançada para fortalecer os controles internos. No entanto, ainda existem 30% das instituições que não utilizam sistemas automatizados, representando uma preocupação significativa. A ausência de automação pode levar a falhas no monitoramento adequado das transações, aumentando o risco de não detecção de atividades ilícitas.

Entre as instituições que implementam sistemas automatizados, 20% consideram-nos muito eficientes e 30% eficientes, indicando que a maioria está satisfeita com a funcionalidade dos sistemas em uso. No entanto, 15% os classificam como moderadamente eficientes e 5% como pouco eficientes, sugerindo que há espaço para melhorias significativas. Esses resultados podem indicar a necessidade de atualizações tecnológicas ou de uma melhor integração dos sistemas com outras ferramentas de compliance para aumentar sua capacidade de detectar e relatar atividades suspeitas de forma eficaz.

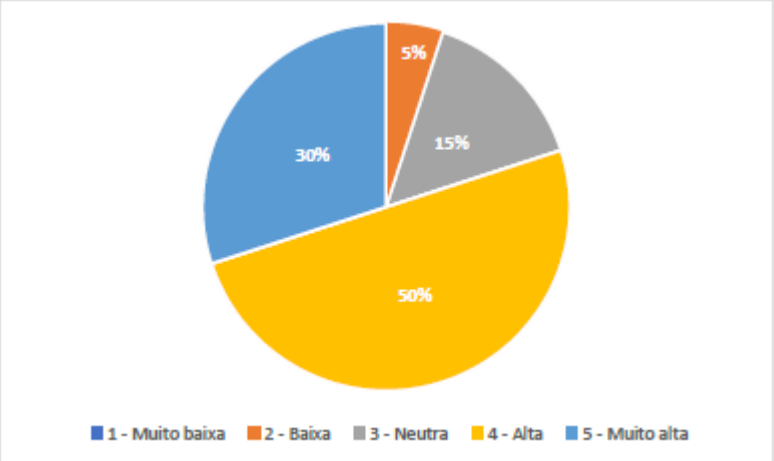
Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Quando questionados com qual é a frequência e a profundidade das auditorias internas relacionadas à prevenção de lavagem de dinheiro. A resposta a esta pergunta exigiu uma análise das respostas textuais, que foram categorizadas em temas comuns como "frequência adequada", com 30%, "frequência insuficiente", com 45%, "auditorias detalhadas" com 15% e "auditorias superficiais", com 20%. A eficácia da prevenção de lavagem de dinheiro está intrinsecamente ligada à frequência e à profundidade com que as auditorias internas são conduzidas. Auditorias frequentes e meticulosas são essenciais para garantir que os sistemas de controle e monitoramento estejam funcionando como esperado e que quaisquer lacunas sejam identificadas e corrigidas rapidamente.

4.2.6 Cultura Organizacional e Ética

Os dados revelam que a maioria das instituições valoriza altamente a ética e a integridade, com 50% classificando como alta e 30% como muito alta. Esta é uma indicação positiva de que as instituições estão comprometidas em manter uma cultura o organizacional forte que suporte os esforços de compliance. Contudo, 15% das respostas estão na categoria neutra e 5% em baixa, o que pode apontar para a necessidade de fortalecer a cultura ética em algumas instituições, enfatizando a importância de tais valores no dia a dia corporativo.

Figura 7 – Valorização da ética e a integridade



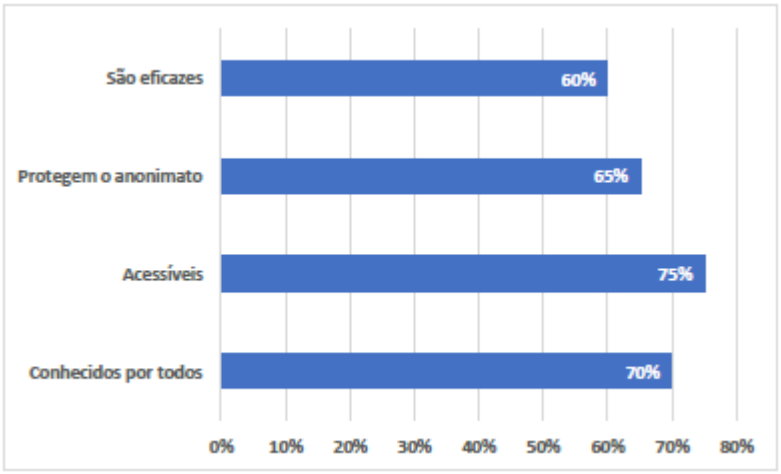
Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

A existência de canais eficazes de denúncia é fundamental para uma estratégia de compliance eficaz. Com 85% das instituições afirmando que possuem tais canais, parece que há um forte comprometimento com a transparência e a integridade. No entanto, é importante que esses canais não apenas existam, mas que sejam acessíveis, protejam o anonimato e sejam conhecidos por todos

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

dentro da organização, como indicado pelas respostas que mostram que nem todos os canais atendem completamente a esses critérios.

Figura 8 - Existência de canais eficazes de denúncia



Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

4.2.7 Avaliação de Riscos e Compliance

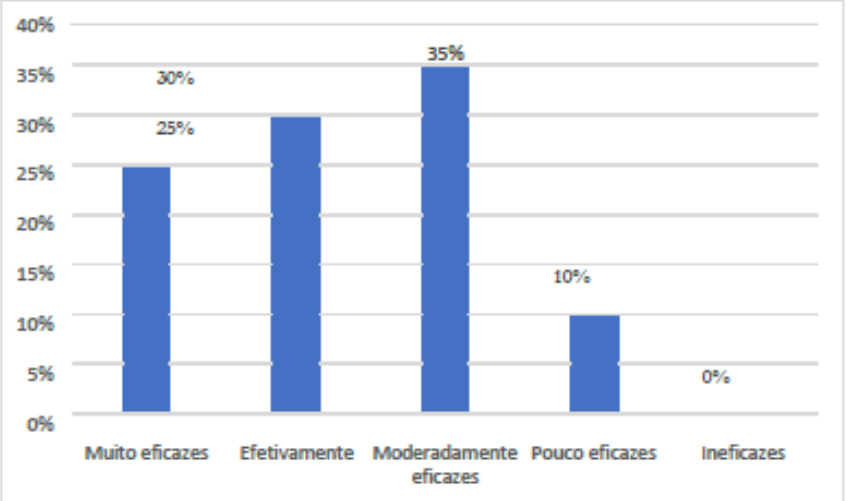
A incorporação da avaliação de riscos de lavagem de dinheiro na gestão estratégica é essencial para garantir que as instituições financeiras possam reagir de forma proativa aos riscos emergentes. A análise das respostas pode revelar se as instituições têm procedimentos claramente definidos e se esses procedimentos são parte integrante do planejamento estratégico. É importante que as avaliações de risco não sejam apenas uma formalidade, mas um processo contínuo que influencia decisões estratégicas em todos os níveis da organização. As respostas foram categorizadas em termos como "integração completa", com 45%, "integração parcial", com 65%, "em desenvolvimento", com 15%, e "não integrada", com 5%, fornecendo uma visão clara de como as políticas estão sendo implementadas efetivamente.

Quando questionados quão eficazes são as estratégias de mitigação de riscos implementadas pela sua instituição. As respostas a esta pergunta refletem a eficácia percebida das estratégias de mitigação de riscos em uso. Com 25% das instituições classificando suas estratégias como muito eficazes e 30% como efetivas, há uma indicação positiva de que muitas instituições estão implementando medidas robustas de controle de riscos. No entanto, 35% veem essas estratégias como moderadamente eficazes e 10% como pouco eficazes, apontando para a necessidade de revisão e aprimoramento dessas estratégias para garantir que elas sejam totalmente eficazes. Esta distribuição sugere que, enquanto algumas instituições estão bem equipadas para lidar com os riscos de lavagem

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

de dinheiro, outras podem estar enfrentando desafios significativos que necessitam de atenção imediata para fortalecer suas operações de compliance.

Figura 9 - Estratégias de mitigação de riscos implementadas pela instituição



Fonte: Dados a Pesquisa (2024)

As respostas ao questionário revelam pontos onde as instituições financeiras demonstram eficiência e outras áreas que precisam de maior atenção. A frequência com que se revisam as políticas de compliance e a regularidade dos treinamentos são elevadas, indicando uma abordagem proativa. Entretanto, a eficácia dessas políticas e treinamentos mostra variações, ressaltando a importância de avaliações constantes e ajustes para assegurar que os funcionários estejam preparados para lidar com os desafios de compliance.

A implementação de sistemas automatizados para monitorar transações suspeitas destaca-se positivamente, porém a eficiência desses sistemas e a profundidade das auditorias internas ainda podem ser aprimoradas. Aperfeiçoar esses aspectos é essencial para que as instituições possam não só identificar, mas também responder adequadamente às atividades suspeitas.

A cultura organizacional e os canais de denúncia dentro das instituições mostram-se eficazes, mas a proteção ao anonimato e a acessibilidade desses canais precisam de melhorias para assegurar que os funcionários se sintam seguros e motivados a reportar atividades suspeitas.

Ademais, a integração da avaliação de riscos na gestão estratégica e a eficácia das estratégias de mitigação de riscos são fundamentais para uma governança corporativa efetiva. As variações na percepção da eficácia dessas estratégias indicam a necessidade de melhorias contínuas e a implementação de práticas mais adequadas que se ajustem às mudanças regulatórias e de mercado.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Estas análises fornecem perspectivas importantes que podem auxiliar as instituições financeiras a aprimorar suas abordagens de compliance e governança, promovendo uma operação mais segura e ética no complexo ambiente financeiro atual.

Além disso, os dados do questionário mostram que as estratégias de mitigação de riscos são integradas à gestão estratégica das instituições e são consideradas eficazes pela maioria dos respondentes. Esses resultados fornecem uma visão detalhada e quantitativa sobre a implementação e percepção das práticas de governança e controle de lavagem de dinheiro nas principais instituições financeiras brasileiras, destacando a eficácia dessas práticas e a seriedade com que são tratadas dentro do setor financeiro.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

5 DISCUSSÃO

5.1. Governança Corporativa das Instituições Financeiras Brasileiras

Considerando que a Caixa Econômica Federal é uma empresa pública totalmente pertencente à União Federal, optou-se por não incluí-la neste estudo. O foco foi direcionado exclusivamente às sociedades anônimas listadas em bolsas de valores. Dessa forma, a análise se concentrou no Banco do Brasil S.A., Itaú Unibanco (Holding) S.A., Banco Bradesco S.A., e Banco Santander (Brasil) S.A. Em particular, a Itaú Unibanco Holding, uma companhia aberta, é o centro de governança corporativa do grupo financeiro Itaú Unibanco, motivo pelo qual será o foco deste estudo em detrimento do Itaú Unibanco S.A. – Banco Múltiplo. Foi dedicado um segmento para discutir de forma sucinta as principais práticas de governança corporativa de cada uma dessas instituições, com base em seus relatórios gerenciais e estatutos sociais.

5.1.1 Banco do Brasil

O Banco do Brasil se destaca como a maior instituição financeira do país em termos de ativos totais, atingindo R$ 1,48 trilhões. É uma sociedade de economia mista, com 57,7% de suas ações controladas pela União, 39,8% negociadas no mercado de capitais e 2,5% mantidas em tesouraria. Devido ao seu status de sociedade de economia mista, o controle acionário e administrativo é majoritariamente exercido pela União. O Banco do Brasil não apenas desempenha funções de um banco comercial, mas também serve como uma ferramenta vital para políticas públicas. Atualmente, o banco lidera o mercado de crédito para o agronegócio, detendo 60,9% do mercado.

A governança corporativa do Banco do Brasil é orientada por várias legislações, incluindo as Leis nº 6.385/1976 e 6.404/1976, além do Decreto-Lei nº 200 de 1967, que estrutura a Administração Pública Federal, e a Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016. Esta última regula as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias em nível federal, estadual e municipal. O Estatuto Social vigente do banco, revisado pela última vez em 28 de abril de 2016, delineia sua governança.

A administração do Banco do Brasil é composta por um Conselho de Administração, auxiliado por órgãos consultivos e auxiliares, como o comitê de auditoria e o comitê de remuneração, que cumprem as normativas do Banco Central do Brasil. Além disso, o banco conta com um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva, esta última formada pelo Conselho Diretor, que inclui um presidente, nove vice-presidentes e 27 diretores estatutários. O Diretor Presidente é nomeado pelo

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Presidente da República e pode ser destituído a qualquer momento, conforme o artigo 24, inciso I, do Estatuto Social. O processo decisório coletivo é apoiado por comitês superiores e executivos.

O Conselho de Administração do Banco do Brasil é composto por oito membros. Dentre eles, um é nomeado diretamente pela União e exerce a função de Presidente do Banco. Além disso, três membros são indicados pelo Ministro da Fazenda, um pelo Ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, dois representam os acionistas minoritários, e um é escolhido pelos empregados do Banco do Brasil, conforme especificado nos artigos 18, §1º e §2º do Estatuto Social. O Estatuto Social também estipula que os membros da administração devem se abster de participar em decisões sobre assuntos nos quais tenham interesses pessoais, conforme artigo 14. Além disso, o conselheiro representante dos empregados é proibido de participar de deliberações relacionadas a questões sindicais, remunerações, benefícios e vantagens, incluindo os assistenciais e de previdência complementar, como detalhado no artigo 18, §6º do Estatuto Social e reforçado pela Lei nº 12.353 de 28 de dezembro de 2010.

Em termos de remuneração, os membros do Conselho de Administração recebem uma compensação fixa, de acordo com o artigo 1º, §3º, I, da Lei nº 9.292, de 12 de julho de 1996. Esta legislação proíbe que membros do conselho participem dos lucros das entidades e limita sua remuneração a 10% do que recebem os diretores, aplicando-se a todas as sociedades de economia mista e empresas públicas controladas direta ou indiretamente pela União.

As atribuições do Conselho de Administração incluem a aprovação de políticas e do plano diretor da ECBB (Estratégia Corporativa do Banco do Brasil), bem como de um plano quinquenal que define ações e metas nas dimensões econômica, social e ambiental. O conselho também estabelece objetivos para garantir a rentabilidade adequada do capital próprio, monitora mensalmente o desempenho econômico-financeiro da instituição e delibera sobre a distribuição de dividendos e participações do banco, tanto no Brasil quanto no exterior. Além disso, em conformidade com as práticas de governança corporativa e as regulamentações do Banco Central do Brasil, o conselho aprova políticas de risco, gestão de capital, a "Declaração de Apetite e Tolerância a Riscos", e os planos orçamentário e de capital.

O Conselho de Administração do Banco do Brasil pode receber orientações dos acionistas durante as assembleias gerais, bem como dos empregados por meio do seu representante no conselho. A Ouvidoria da instituição desempenha a função de receber denúncias, queixas e sugestões de funcionários, clientes e do público em geral, consolidando os resultados em um relatório que é submetido ao Conselho de Administração.

O Banco do Brasil conta com uma área de auditoria interna, responsável por ajustar o sistema de controles internos através de avaliações sobre qualidade, adequação, conformidade e eficácia. Esta

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

auditoria interna reporta diretamente ao Conselho de Administração, que também tem a autoridade para nomear e, se necessário, exonerar o chefe da auditoria, que deve ser um empregado ativo do Banco e cuja posição é definida no artigo 35 do Estatuto Social.

O Conselho Fiscal do Banco do Brasil é um órgão permanente que se reúne mensalmente. Suas responsabilidades incluem revisar o Relatório da Administração e analisar as demonstrações financeiras trimestrais e anuais. O conselho é composto por cinco membros e seus respectivos suplentes, eleitos pela Assembleia Geral, sendo que dois desses membros são escolhidos pelos acionistas minoritários. Os conselheiros fiscais são eleitos para mandatos de um ano.

O Conselho Diretor, um órgão colegiado, é composto pelo Diretor Presidente do Banco do Brasil e pelos vice-presidentes. Ele é responsável pela execução das políticas, estratégias corporativas, planos de investimento, plano diretor e orçamento geral definidos pelo Conselho de Administração. Além disso, este conselho aprova e implementa o plano de mercado e o acordo de trabalho, tomando decisões sobre a organização interna do banco, a estrutura administrativa das diretorias e a criação, extinção e operação de comitês dentro da Diretoria Executiva. As reuniões deste conselho ocorrem no mínimo semanalmente.

O Conselho Diretor também tem a autoridade para estabelecer e desativar sucursais, filiais ou agências, tanto no país quanto no exterior. Define os limites de autoridade da Diretoria Executiva e seus membros, assim como as funções e limites dos comitês e unidades administrativas. É responsável por autorizar concessões de crédito a entidades assistenciais e empresas de comunicação, além de financiar obras públicas, sempre assegurando a segurança e o retorno adequado dos investimentos. O Conselho Diretor possui ainda a prerrogativa de aprovar os critérios de seleção e a nomeação de conselheiros para representar o Banco em conselhos de empresas e instituições afiliadas, conforme delineado no artigo 29 do Estatuto Social.

O Banco do Brasil estabeleceu uma estrutura de governança focada na responsabilidade socioambiental, que envolve tanto os órgãos estatutários quanto iniciativas específicas. O Conselho de Administração é encarregado de monitorar anualmente o desempenho socioambiental da instituição. A cada dois anos, o Conselho Diretor é responsável por aprovar as ações estabelecidas pela Agenda 21 BB, que define as políticas e práticas socioambientais do banco. Questões de impacto socioambiental são deliberadas dentro das competências de órgãos como o Conselho de Administração, Conselho Diretor e os comitês estratégicos.

Existem quatro plataformas exclusivas para discussões sobre sustentabilidade dentro da governança do Banco do Brasil. A primeira é o Workshop DS, realizado bienalmente, que reúne executivos do Banco do Brasil e da Fundação Banco do Brasil para debater tendências e demandas de sustentabilidade, além de formular ações para a Agenda 21 BB. Outra instância é o Painel de

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Stakeholders, que também se encontra a cada dois anos, composto por representantes dos públicos de relacionamento do banco, avaliando o desempenho socioambiental e sugerindo melhorias. O Fórum de Sustentabilidade, que se reúne trimestralmente, facilita o alinhamento e a disseminação de práticas sustentáveis, enquanto teleconferências mensais entre diretorias e órgãos regionais focam em alinhar procedimentos e orientar o desenvolvimento de ações socioambientais.

A gestão de riscos no Banco do Brasil é conduzida de acordo com políticas aprovadas pelo Conselho de Administração e formuladas pelo Comitê Superior de Risco Global (CSRG), composto pelo Presidente e Vice-Presidentes. Os diretores estatutários são responsáveis por implementar e monitorar as diretrizes do CSRG, por meio de comitês específicos dedicados a crédito, mercado, liquidez e riscos operacionais.

Além disso, o banco possui um Código de Ética e Normas de Conduta, que inclui uma variedade de sanções, desde advertências até demissão por justa causa. Em 2015, foi estabelecido um canal exclusivo para denúncias, gerido pela Diretoria de Segurança da Informação. O programa "Gestão da Ética Corporativa" visa a conscientização ética dos funcionários, e ouvidorias externa e interna permitem o recebimento de reclamações de clientes e denúncias de funcionários.

Finalmente, a "Estratégia Fiscal" do Banco do Brasil abrange uma série de práticas voltadas para a otimização e controle de riscos tributários. Essas medidas incluem a identificação e mitigação preventiva de riscos fiscais, o monitoramento da eficácia das ações para tratamento desses riscos e a consultoria para áreas estratégicas do banco em projetos de estruturação societária e investimentos. Esses esforços garantem a conformidade fiscal e o aproveitamento de isenções e benefícios tributários.

5.1.2 Itaú

O Itaú Unibanco surgiu da fusão entre duas destacadas instituições financeiras brasileiras, o Banco Itaú e o Unibanco, ocorrida em 2008. O Unibanco foi fundado em 1924, originando-se da Casa Moreira Salles, criada por João Moreira Salles, que começou suas atividades bancárias atuando como correspondente de outras instituições financeiras. Em 1933, Walther Moreira Salles, filho de João, assumiu a liderança do banco. Por sua vez, o Banco Itaú foi estabelecido em 1945 em São Paulo, inicialmente chamado Banco Central de Crédito S.A, por Alfredo Egydio de Souza Aranha e Aloysio Ramalho Foz. Em 1959, Olavo Setúbal, sobrinho de Alfredo, assumiu a liderança da instituição.

Atualmente, o Itaú Unibanco S.A., operando como um banco múltiplo, é controlado integralmente pela Itaú Unibanco Holding S.A. Esta holding, uma companhia de capital aberto listada na BM&FBovespa, detém controle sobre as demais empresas do grupo, tanto direta quanto

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

indiretamente. Os principais acionistas da Itaú Unibanco Holding são a IUPAR - Itaú Unibanco Participações S.A. (IUPAR), que possui 51% das ações ordinárias e 25,54% do total de ações, e a Itaúsa, uma holding controlada pela família Egydio de Souza Aranha, que detém 38,66% das ações ordinárias e 19,37% do total de ações. As ações restantes, representando 9,47% das ações ordinárias e 99,59% das ações preferenciais, totalizando 53,27%, estão disponíveis no mercado de capitais.

A IUPAR é administrada conjuntamente pela Itaúsa e pela Cia E. Johnston, esta última controlada pela família Moreira Salles, antigos proprietários do Unibanco. Tanto a Itaúsa quanto a Cia E. Johnston possuem cada uma 50% das ações ordinárias da IUPAR, embora a Itaúsa detenha 66,53% do total das ações da IUPAR. A Itaúsa, também uma companhia de capital aberto, tem a maior parte de suas ações nas mãos da família Egydio de Souza Aranha, somando 61,39% das ordinárias e 16,92% das preferenciais, totalizando 34,01% do total de ações. As ações restantes estão em circulação no mercado, mantidas em tesouraria ou em posse de acionistas controladores.

As relações entre as famílias Egydio de Souza Aranha (incluindo a família Setúbal) e Moreira Salles, como controladores do Itaú Unibanco, são regidas por um acordo de acionistas da IUPAR, inicialmente válido por 20 anos a partir de 27 de janeiro de 2009, com possibilidade de renovação automática por períodos sucessivos de 10 anos. Conforme esse acordo, a Itaúsa e a Cia E. Johnston nomeiam dois membros cada uma para o conselho de administração e dois para a diretoria. O acordo estipula que as ações da IUPAR detidas por ambas não podiam ser transferidas a terceiros até 3 de novembro de 2018. Após essa data, existe a possibilidade de exercício do direito de venda conjunta ou de preferência na aquisição dessas ações. As ações diretamente possuídas pela Itaúsa na Itaú Unibanco Holding são livremente transferíveis.

Esta seção concentra-se na governança corporativa da Itaú Unibanco Holding, não abordando o Itaú Unibanco S.A. A escolha por centralizar as informações na Holding deve-se ao fato de ser uma companhia aberta, facilitando o acesso a dados e centralizando as decisões estratégicas do grupo financeiro. A estrutura de governança da Itaú Unibanco Holding inclui a formação de comitês essenciais, como os de auditoria e remuneração, conforme especificado nos artigos 7.4 e 8.5 do Estatuto Social.

O Conselho de Administração da Itaú Unibanco Holding é composto por 12 membros, incluindo quatro independentes. O artigo 6.2 do Estatuto Social estipula que o conselho deve ter no mínimo 10 e no máximo 14 membros. Além disso, o artigo 6.1 determina que os papéis de Diretor Presidente e conselheiro de administração não podem ser ocupados pela mesma pessoa. Em relação às transações entre a Itaú Unibanco Holding ou qualquer empresa do grupo com um conselheiro ou uma empresa por ele controlada, os procedimentos a seguir incluem:

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

(i) garantir que a transação seja realizada em condições de mercado; (ii) se a operação não for rotineira ou envolver a prestação de serviços, é necessário um laudo de consultorias independentes que ateste a adequação das condições de mercado; e (iii) a supervisão da transação deve ser realizada pelo Comitê de Partes Relacionadas, pela Superintendência de Ética e Ombudsman ou por outros canais competentes dentro da hierarquia do Grupo Itaú Unibanco, conforme as normas da Política para Transações com Partes Relacionadas. Além disso, os conselheiros podem ocupar, no máximo, posições em até quatro conselhos de administração de empresas fora do grupo.

Os membros do Conselho de Administração do Itaú Unibanco possuem mandatos de um ano. A elegibilidade para ser conselheiro é limitada àqueles que não tenham atingido 70 anos na data da eleição. Entre as várias funções do Conselho de Administração, destacam-se: (i) decidir sobre a aquisição e emissão de opções de venda e compra de ações próprias para cancelamento, retenção em tesouraria ou venda; (ii) criar comitês para abordar questões específicas dentro do Conselho; e (iii) nomear e remover membros dos Comitês de Auditoria e de Remuneração, além de aprovar as operações e receber relatórios sobre as atividades desses comitês.

O Comitê de Auditoria da Itaú Unibanco Holding é responsável pela supervisão das entidades do grupo autorizadas a operar pelo Banco Central do Brasil (BCB) ou reguladas pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Suas atribuições incluem supervisionar a precisão e integridade das demonstrações financeiras, garantir a conformidade com as normas legais e regulatórias, avaliar a independência e a qualidade dos serviços prestados por auditores externos e internos, e verificar a eficácia dos controles internos e dos sistemas de gerenciamento de riscos.

Além do Comitê de Auditoria, o Itaú Unibanco possui vários outros comitês que auxiliam o Conselho de Administração. O Comitê de Pessoas é responsável por estabelecer diretrizes para atração e retenção de talentos, processos de recrutamento e treinamento, bem como programas de incentivos de longo prazo. O Comitê de Partes Relacionadas analisa transações com partes ligadas à empresa, conforme especificado na política interna para tais transações. Este comitê, composto exclusivamente por membros independentes do Conselho, tem a autoridade para aprovar transações que envolvam valores superiores a R$ 1 milhão num período de um ano. Vale destacar que as instituições financeiras enfrentam restrições legais significativas em relação a empréstimos e adiantamentos concedidos a partes relacionadas.

O Comitê de Nomeação e Governança Corporativa do Itaú Unibanco é responsável por examinar e emitir pareceres sobre potenciais conflitos de interesse entre os membros do Conselho de Administração e as entidades do grupo, revisar periodicamente os critérios para a nomeação de conselheiros independentes, fornece suporte metodológico para a avaliação do Conselho de

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Administração, de seus membros, dos comitês e do Diretor Presidente, além de recomendar sucessões.

O Comitê de Gestão de Riscos e Capital auxilia o Conselho de Administração nas funções de gerenciamento de riscos e capital, enviando relatórios e recomendações para aprovação. Suas responsabilidades incluem definir o apetite de risco, o retorno mínimo sobre o capital e supervisionar as operações de gestão e controle de riscos, assegurando que estejam adequadas aos níveis de risco assumidos e à complexidade das operações.

A estrutura de governança de risco do Itaú Unibanco Holding abrange o Comitê de Gestão de Riscos e Capital e o Comitê de Auditoria, incluindo várias comissões no nível executivo, como a Comissão Superior de Risco de Mercado e Liquidez, e outras comissões que lidam com gestão de riscos operacionais, produtos, crédito e cobrança, entre outros.

O Comitê de Estratégia tem a função de sugerir diretrizes orçamentárias ao Conselho de Administração, emitir opiniões e recomendações sobre estratégias de investimento e oferecer suporte para decisões estratégicas. Há também um Comitê de Remuneração, que discute questões de remuneração dos administradores, desenvolvendo políticas de remuneração variável e fixa, benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento, em conformidade com os regulamentos do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional.

O Conselho Consultivo Internacional do Itaú Unibanco avalia tendências da economia global e adota padrões internacionais, especialmente em relação a políticas monetárias e financeiras, governança corporativa, e sistemas de pagamento e prevenção à lavagem de dinheiro. Este conselho reporta-se diretamente ao Conselho de Administração.

A Diretoria da Itaú Unibanco Holding é constituída por 5 a 30 membros, com limitações de idade específicas para o cargo de Diretor Presidente e outros cargos diretivos. Além disso, a diretoria conta com um Comitê Executivo mais restrito, e o Comitê de Divulgação e Negociação, responsável pela gestão de políticas de divulgação e negociação de valores mobiliários, assegurando a ética, transparência e segurança nas informações fornecidas ao mercado.

No que diz respeito à remuneração dos administradores do Itaú Unibanco Holding, pelo menos 50% da remuneração variável deve ser concedida na forma de ações ou instrumentos baseados em ações, e outro mínimo de 50% deve ser adiado para pagamento futuro, num período de no mínimo três anos. Se houver uma redução significativa dos lucros ou resultados negativos durante o período de deferimento, na instituição ou na unidade de negócio, as parcelas diferidas da remuneração variável dos membros da Diretoria e do Conselho de Administração serão ajustadas proporcionalmente à diminuição dos resultados.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

A Itaú Unibanco Holding implementou um programa abrangente para prevenir atos ilícitos, organizado em diversos processos segmentados por funções administrativas. Esses processos incluem: identificação de clientes; procedimentos "Conheça seu Cliente" (KYC), "Conheça seu Parceiro" (KYP), "Conheça seu Fornecedor" (KYS) e "Conheça seu Funcionário" (KYE); avaliação de novos produtos e serviços; monitoramento de transações; comunicação de transações suspeitas a órgãos reguladores; e iniciativas de treinamento e conscientização.

Em relação à política de sustentabilidade, a governança corporativa do Itaú Unibanco Holding é reforçada por duas principais instâncias: o Comitê Executivo de Sustentabilidade e o Comitê de Sustentabilidade. O Comitê Executivo de Sustentabilidade, composto por membros do Comitê Executivo, é responsável por integrar práticas de sustentabilidade às estratégias de negócios, com foco em mudanças climáticas. O Comitê de Sustentabilidade, formado por diretores, define a estratégia de sustentabilidade do banco, assegura sua administração e monitora seu desenvolvimento através do acompanhamento de planos de ação, indicadores e metas.

Além disso, o Comitê de Risco Socioambiental, composto por diretores das áreas de Riscos, Jurídico, Crédito e Cobrança e Sustentabilidade, é encarregado de sugerir diretrizes institucionais sobre a exposição do banco a riscos socioambientais, fazer recomendações para o gerenciamento desses riscos, acompanhar as políticas e procedimentos de gestão dos riscos socioambientais e encaminhar casos de não conformidade às autoridades competentes.

Em 2014, o Itaú Unibanco lançou o documento "Compromisso com os Direitos Humanos", que foi revisado em 2015. Este documento detalha as interações da instituição com fornecedores, clientes e funcionários, reafirmando o compromisso do grupo com os direitos humanos e abordando os riscos associados às suas violações. Ele faz referência a diversas diretrizes estabelecidas em políticas internas, como a Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental, o Código de Ética, a Política de Prevenção à Corrupção, a Política de Governança Corporativa e a Política de Segurança da Informação. Estas políticas abrangem temas relacionados aos direitos humanos, incluindo diversidade, combate ao trabalho infantil e condições análogas à escravidão, exploração sexual de menores, equidade, educação e cultura, livre associação, privacidade, saúde e segurança, remuneração e prevenção à corrupção.

Na operação de suas linhas de crédito, o Itaú Unibanco segue políticas socioambientais rigorosas, incluindo a implementação de uma "Lista Restrita" e uma "Lista Proibida". A "Lista Proibida" barra o financiamento a empresas envolvidas em atividades que vão contra os valores corporativos, tais como a promoção da prostituição, uso de trabalho infantil fora das normas legais e trabalho em condições equivalentes à escravidão. A "Lista Restrita" relaciona atividades com elevado potencial de impacto socioambiental negativo, requerendo análises de risco específicas antes de

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

conceder crédito, como atividades relacionadas à produção ou comércio de armamentos, exploração de madeira de florestas nativas e operações pesqueiras, entre outras.

O Itaú Unibanco também avalia os riscos socioambientais ao financiar grandes projetos, oferecer garantias imobiliárias ou estabelecer cláusulas contratuais que envolvem obrigações específicas ou direitos de inspeção.

Além disso, a instituição mantém uma Política Corporativa de Prevenção à Corrupção, sancionada pelo Comitê de Auditoria e pelo Conselho de Administração. Esta política delineia as responsabilidades das unidades de governança na implementação da política, oferecendo canais para denúncias e esclarecimento de dúvidas, além de estabelecer proteções para aqueles que realizam as denúncias. Essa política aplica-se a uma ampla gama de partes interessadas, incluindo controladores, colaboradores, administradores, parceiros, clientes e fornecedores.

5.1.3 Bradesco

Em 1943, aos 39 anos, Amador Aguiar assumiu a liderança do Banco Brasileiro de Descontos S.A., anteriormente conhecido como Casa Bancária Almeida & Cia. Ltda., em Marília. A nomeação ocorreu após a morte de um dos novos proprietários, que era o único com experiência bancária entre eles, deixando a Aguiar a responsabilidade de dirigir o banco.

Amador Aguiar, o terceiro de treze irmãos, cresceu em uma família de agricultores e teve uma educação limitada ao ensino primário. Sua conversão ao protestantismo na juventude influenciou profundamente sua abordagem na gestão do banco. Durante sua administração, que durou até sua morte em 1991, Aguiar enfatizava a ética do trabalho e promovia anualmente grandes celebrações pelo Dia Nacional de Ação de Graças na sede do banco em Osasco, conhecida como Cidade de Deus.

Desde a reformulação do Estatuto Social em 1960, o banco adotou uma política de promoção interna, garantindo que apenas funcionários de carreira ascendesse em à diretoria, o que profissionalizou a governança e inicialmente excluiu familiares de Amador Aguiar da administração. Esta estrutura teve um impacto significativo na transição de controle societário do banco após sua morte.

O Bradesco se diferenciou dos demais bancos ao focar em nichos de mercado até então negligenciados, como colonos japoneses, italianos, pequenos agricultores e funcionários públicos, grupos que eram frequentemente discriminados durante a Segunda Guerra Mundial. Amador Aguiar implementou várias iniciativas para tornar o banco mais acessível, como remover as barreiras físicas entre gerentes e clientes, empregar intérpretes de língua japonesa, disponibilizar funcionários para atender reclamações e auxiliar no preenchimento de cheques nas agências.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Além disso, o Bradesco expandiu suas operações para incluir serviços como a cobrança de tarifas públicas e o processamento de declarações de imposto de renda, o que se revelou uma fonte lucrativa de receita.

O Bradesco também esteve envolvido em fusões e aquisições, incorporando vários bancos entre 1965 e 1973, e continuou essa estratégia de crescimento até 2009. Em 2015, o Bradesco adquiriu as operações do HSBC no Brasil, adicionando 5 milhões de correntistas, 851 agências e R$ 62 bilhões em depósitos.

Em 28 de outubro de 1980, Amador Aguiar deixou a presidência executiva do Banco Bradesco para assumir a presidência do Conselho de Administração. Após sua morte em 1991, Lázaro de Mello Brandão, que já era membro do Conselho de Administração, foi nomeado presidente, cargo que assumiu oficialmente em 24 de janeiro de 1991. No período após a morte de Amador Aguiar, surgiram disputas judiciais relacionadas à sua herança. A controvérsia envolveu a viúva de seu segundo casamento, anteriormente professora na Fundação Bradesco, e as três filhas de seu primeiro casamento. Em 1986, as filhas haviam renunciado à herança de sua mãe, mas antes de falecer, Amador Aguiar redigiu um segundo testamento designando sua segunda esposa como única herdeira. O primeiro testamento, de 1986, nomeava seus netos como os únicos herdeiros. Em 1998, o judiciário confirmou a paternidade de Amador Aguiar em relação às suas três filhas e anulou a renúncia à herança de sua mãe. No entanto, os netos não conseguiram invalidar o testamento que nomeava a segunda esposa como herdeira. A transferência de ações de Amador Aguiar para a Fundação Bradesco ao longo dos anos 1980 transformou a governança corporativa do banco em um caso único de controle gerencial no Brasil.

Atualmente, o controle acionário do Bradesco é compartilhado entre a Fundação Bradesco, a Família Aguiar e a BBD Participações S.A. (uma holding detida por administradores e funcionários) através de uma estrutura societária complexa. O controle direto do banco é mantido pela holding "Cidade de Deus", que possui 48,45% das ações ordinárias e 0,02% das ações preferenciais, representando 24,29% do total de ações. Está holding também controla 74,72% das ações ordinárias da NCF. Participações, que por sua vez detém 8,45% das ações ordinárias e 2,25% das preferenciais do Bradesco, totalizando 5,35% das ações do banco. A Fundação Bradesco ainda possui diretamente 17,07% das ações ordinárias do Bradesco, equivalendo a 8,55% do total de ações.

A "Cidade de Deus" é controlada por três acionistas principais: a Fundação Bradesco, com 33,31% do capital social; a Família Aguiar, com 21,64%; e a holding "Nova Cidade de Deus". Dentro desta última, a BBD Participações S.A. detém 53,79% das ações ordinárias e 26,07% do total de ações, enquanto a Fundação Bradesco possui 46,30% das ações ordinárias, todas as ações preferenciais e

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

73,93% do capital social total. O Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ é um acionista minoritário relevante, com 2,50% das ações ordinárias, correspondendo a 1,25% do total.

O Conselho de Administração do Bradesco é atualmente composto por oito membros, majoritariamente profissionais que ascenderam internamente no banco, conforme previsto no Estatuto Social, que permite entre 6 e 10 membros. A acumulação dos cargos de diretor presidente e presidente do Conselho de Administração não é permitida. As atribuições do Conselho incluem autorizar doações, contribuições ou auxílios, aprovar o Relatório Corporativo de Conformidade dos Controles Internos e definir estratégias, políticas e medidas para promover a cultura de controle e mitigação de riscos.

Para apoiar o Conselho de Administração, o Bradesco possui seis comitês, sendo dois deles obrigatórios por regulamentação: Auditoria e Remuneração. Os comitês não estatutários incluem Conduta Ética, Controles Internos e Compliance, Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital, e Sustentabilidade. Além disso, uma auditoria interna reporta-se diretamente ao Conselho. Existem também comitês executivos que se reportam à Diretoria, responsáveis por implementar a Política de Governança Corporativa aprovada pelo Conselho, que visa respeitar os direitos de acionistas, investidores, clientes e outras partes interessadas.

A Diretoria estatutária atual do Bradesco é composta por 83 membros, embora o Estatuto Social permita entre 52 e 108. A maioria dos diretores é originária da própria instituição ou de entidades adquiridas pelo Bradesco, refletindo uma mudança na política anterior de carreira interna exclusiva. A Diretoria é segmentada em diversas categorias, incluindo Diretores Executivos, Gerentes, Adjuntos, Departamentais, Regionais e outros. A remuneração dos administradores, incluindo Diretores e Conselheiros, é predominantemente baseada em ações de longo prazo, resgatáveis após a aposentadoria.

O Bradesco também adota um Código de Conduta Ética e códigos setoriais que abrangem áreas como Administração Financeira, Compras, Mercado Financeiro e de Capitais, Auditores e Inspetores Internos, além do Grupo Bradesco Seguros e BSP Empreendimentos Imobiliários. O Programa de Prevenção e Combate à Corrupção é sustentado por este Código, pela Política Corporativa Anticorrupção e pelo Comitê de Conduta Ética, todos aprovados pelo Conselho. A instituição segue ainda a Norma Corporativa Anticorrupção, que regula práticas como presentes, patrocínios e a gestão de parceiros de negócios para evitar corrupção e suborno, em conformidade com legislações nacionais e internacionais.

Em 2022, 40% dos departamentos do Banco que interagem com o governo foram avaliados para identificar riscos de corrupção. A estratégia de sustentabilidade é gerida pelo Comitê de Sustentabilidade, que inclui vice-presidentes e conselheiros, reunindo-se trimestralmente sob a

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

liderança do Diretor Executivo de Relações com Investidores. Foi criada uma Comissão de Sustentabilidade para apoiar este comitê, composta por 11 departamentos.

O Banco também possui uma Norma de Engajamento de Partes Interessadas, que orienta o engajamento por meio de consulta, diálogo, colaboração e empoderamento, visando entender e responder às demandas e fomentar relações respeitosas e inclusivas.

Por fim, o sistema de Controles Internos do Bradesco avalia riscos que envolvem o Conselho, comitês, diretorias, gerentes de dependências e todos os funcionários, implementando políticas através de treinamentos, palestras e materiais educativos. A metodologia de controle está alinhada às diretrizes do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), edição de 2023.

5.1.4 Santander

Entre os cinco principais bancos de varejo no Brasil, e os três maiores bancos privados, apenas o Santander Brasil é controlado por uma entidade estrangeira. O Grupo Santander, originário da Cantábria, Espanha, foi fundado em 1857 e entrou no mercado brasileiro em 1957 por meio de uma parceria com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. Durante a década de 1990, o banco ampliou consideravelmente sua presença na América Latina. No Brasil, o Santander expandiu suas operações adquirindo o Banco Geral do Comércio em 1997, o Banco Noroeste em 1998 e, em janeiro de 2000, o Conglomerado Financeiro Meridional, que incluía os bancos Meridional e Bozano Simonsen. Em novembro de 2000, o Santander comprou o Banespa do governo brasileiro.

Em 2006, ocorreu a fusão do Banco Santander Meridional com o Banco Santander Brasil e o Banespa, formando o Banco Santander Banespa S.A., que mais tarde foi renomeado para Banco Santander (Brasil) S.A., referido aqui como Santander Brasil. Em novembro de 2008, um consórcio formado pelo Santander Espanha, The Royal Bank of Scotland Group PLC e Fortis SA/NV, chamado RFS Holdings B.V., adquiriu 96,95% do ABN Amro, que na época possuía o Banco Real, um dos principais bancos de varejo no Brasil. A aquisição foi aprovada pelo CADE para as operações brasileiras em dezembro de 2007. No primeiro semestre de 2008, o Santander começou a gerenciar as operações do ABN Amro no Brasil, anteriormente pertencentes ao grupo Fortis. Em julho de 2008, o Santander assumiu o controle acionário do Banco Real e, em 29 de agosto do mesmo ano, a fusão das ações do Banco Real com o Santander Brasil foi aprovada em assembleias gerais, transformando o Banco Real em uma subsidiária integral do Santander Brasil. Finalmente, em 30 de abril de 2009, a incorporação do Banco Real pelo Santander Brasil foi concluída, consolidando o Santander Brasil como o terceiro maior banco privado do país.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Os principais acionistas do Santander Brasil são a Sterrebeeck B.V., uma subsidiária holandesa do Banco Santander S.A. (Espanha), que possui 46,99% das ações ordinárias e 46,70% das ações preferenciais, representando 46,85% do capital total; o Grupo Empresarial Santander S.L., que detém 28,76% das ações ordinárias e 27,47% das ações preferenciais, totalizando 28,13% do capital; o Banco Santander S.A. (Espanha), com 13,46% das ações ordinárias e 13,96% das preferenciais, somando 13,72% do capital total; a Santander Insurance Holdings S.L., que possui 0,10% das ações ordinárias, o que corresponde a 0,05% do capital; e os administradores, que detêm 0,11% das ações ordinárias e 0,12% das preferenciais, equivalendo a 0,11% do capital total. As ações disponíveis no mercado (free float) compõem 9,97% das ações ordinárias e 11,09% das preferenciais, totalizando 10,52% do capital social.

O Conselho de Administração do Santander Brasil é composto por 10 membros, incluindo 4 independentes, com mandatos de dois anos e possibilidade de reeleição. O Estatuto Social estabelece um mínimo de 5 e um máximo de 12 conselheiros, com pelo menos 20% sendo independentes. Os conselheiros são submetidos a avaliações de desempenho periódicas por uma consultoria especializada.

As funções do Conselho de Administração incluem: autorizar aumentos de capital social, conforme estipulado no estatuto; constituir joint ventures ou formar alianças estratégicas; nomear e destituir membros dos Comitês de Auditoria e Remuneração e aprovar seus regimentos internos; aprovar políticas de divulgação de informações e negociação de valores mobiliários; avaliar ofertas públicas de aquisição de ações; estabelecer comissões ou comitês técnicos ou consultivos e supervisionar suas atividades; e supervisionar o planejamento e implementação da política de remuneração dos administradores, conforme propostas do Comitê de Remuneração.

O Conselho é auxiliado por quatro comitês de assessoramento. Além dos comitês estatutários de Auditoria e Remuneração, há o Comitê de Riscos, responsável por validar e garantir a conformidade dos riscos com os limites estabelecidos pelo Conselho, e o Comitê de Governança Corporativa, Nomeação e Sustentabilidade, que define políticas e diretrizes para questões socioambientais e de governança, além de tratar da eleição e sucessão dos diretores.

Conforme estipulado pelo Estatuto Social, a Diretoria Executiva do Santander Brasil é composta por no mínimo dois e no máximo 75 membros, todos com mandatos de dois anos e possibilidade de reeleição. Essa diretoria é liderada por um Diretor Presidente e pode incluir Diretores Vice-Presidentes Executivos Sêniores, Diretores Vice-Presidentes Executivos, um Diretor de Relações com Investidores, Diretores Executivos e Diretores sem designação específica. Além disso, a Diretoria Executiva é apoiada por um Comitê Executivo, composto pelo Diretor Presidente e pelos Diretores Vice-Presidentes, responsável por deliberar sobre a gestão dos negócios, suporte

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

operacional, recursos humanos, alocação de capital e projetos significativos nas áreas de tecnologia, infraestrutura e serviços, tanto para o banco quanto para outras entidades do conglomerado Santander no Brasil.

O Santander Brasil também adota um conjunto de políticas e códigos éticos, incluindo um Código de Ética, Política de Transações com Partes Relacionadas, Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e Política Anticorrupção, que regulamentam as interações com os setores público e privado, além de orientar sobre doações a partidos políticos e patrocínios. Em 2002, o banco instituiu uma área dedicada à análise de risco socioambiental, que avalia os riscos em concessões de crédito acima de R$ 1 milhão. Para operações de menor valor, a análise de risco é conduzida pela área de compliance.

A Política de Negociação de Valores Mobiliários do Santander Brasil é obrigatória para acionistas controladores, diretores, membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, além de qualquer órgão com funções técnicas ou consultivas, conforme o Estatuto. A política se aplica também a indivíduos com acesso a informações privilegiadas devido à sua posição no banco, suas entidades controladoras ou afiliadas, incluindo auditores independentes, analistas de valores mobiliários e consultores. Também estão sujeitos a esta política cônjuges, companheiros e dependentes incluídos nas declarações anuais de imposto de renda das pessoas mencionadas, com o objetivo de prevenir o uso indevido de informações privilegiadas no mercado de capitais.

5.2 Sistemas de controles internos nas instituições financeiras na prevenção da lavagem de dinheiro

O BCBS tem se dedicado à promoção de controles internos robustos nas instituições financeiras, visando mitigar possíveis eventos indesejáveis que possam afetar sua estabilidade. O documento "Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations", de setembro de 1998, estabelece uma estrutura composta por 25 princípios para uma supervisão eficaz. Esta estrutura tem como objetivo assegurar que as instituições financeiras estabeleçam e cumpram políticas, práticas e procedimentos adequados, possuam sistemas de informações gerenciais para identificar riscos e implementem políticas e procedimentos para identificar, monitorar e controlar esses riscos.

As instituições financeiras enfrentam diversos tipos de riscos em suas operações, incluindo o risco de reputação e o risco legal, ambos relacionados à lavagem de dinheiro. O risco de reputação decorre da possibilidade de publicidade negativa sobre as práticas bancárias, afetando a confiança na instituição. O risco legal, por sua vez, refere-se à possibilidade de processos judiciais ou decisões desfavoráveis impactarem as operações do banco.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Em decorrência das leis e regulamentos específicos do setor, os bancos podem enfrentar punições por deficiências nos procedimentos de prevenção à lavagem de dinheiro. Por exemplo, o FSA no Reino Unido multou o banco Abbey National em £ 2.320.000 por não cumprir as normas de lavagem de dinheiro, especialmente as relacionadas à política "Conheça-Seu-Cliente". Essas multas refletem a importância de controles internos eficazes para garantir a conformidade com as regulamentações e proteger a reputação e a integridade das instituições financeiras.

Embora o risco operacional seja um tema recente e ainda não totalmente consensual, sua importância para as instituições financeiras é inegável. Este risco, que engloba uma ampla gama de eventos, pode resultar em perdas significativas se não for adequadamente gerenciado e controlado.

O Federal Reserve System Trading Activities Manual descreve o risco operacional como a possibilidade de erros humanos, fraudes ou falhas nos sistemas que podem comprometer o registro, monitoramento e contabilização corretos das transações. Já o Bank for International Settlements (BIS) define o risco operacional como a chance de perda resultante de processos internos inadequados ou falhos, pessoal e sistemas, ou devido a eventos externos.

É crucial que as instituições financeiras mantenham sistemas eficazes de gerenciamento e controle de riscos operacionais para evitar perdas significativas. Esses sistemas devem considerar todas as formas de riscos operacionais que possam causar danos materiais à instituição e identificar suas principais causas, levando em conta as atividades de negócios da instituição.

Segundo o Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, os principais tipos de risco operacional incluem o colapso de controles internos e de governança corporativa, que podem resultar em perdas financeiras devido a erros, fraudes ou falhas na execução de atividades. Essas perdas podem ser ocasionadas por representantes, agentes de crédito ou outros componentes da instituição, devido a abusos de suas atribuições ou à condução antiética ou arriscada dos negócios. Além disso, deficiências nos sistemas de tecnologia da informação e eventos como incêndios ou desastres naturais também podem contribuir para perdas significativas.

Os controles internos desempenham um papel fundamental na mitigação do risco operacional, fornecendo segurança razoável na consecução dos objetivos da organização, como a contabilidade de informações financeiras e a conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. Inicialmente concebidos para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, os controles internos evoluíram para incorporar processos destinados a prevenir defeitos indesejáveis, enfatizando tanto aspirações positivas quanto preventivas.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Cunningham (2004) faz uma distinção entre dois tipos de controles internos:

Controles de aspiração positiva: esses controles são projetados para alcançar objetivos que promovam o sucesso empresarial. São chamados de controles administrativos ou operacionais.

Controles preventivos negativos: esses controles são voltados para evitar ocorrências indesejáveis e atender a obrigações externas não financeiras. São conhecidos como controles de políticas ou de cumprimento normativo (Compliance).

Os programas de compliance são considerados uma forma de controles internos, especialmente destinados ao cumprimento de obrigações externas não financeiras.

Os controles internos são preenchidos com um conjunto de melhores práticas, que definem os padrões de comportamento esperado e fornecem a base para as obrigações legais.

Cunningham (2004) argumenta que o sucesso dos controles internos geralmente se manifesta na ausência de escândalos financeiros, ameaças terroristas ou casos de lavagem de dinheiro. No entanto, é difícil provar ou reconhecer o sucesso dos controles internos, especialmente no caso dos controles de compliance, onde o sucesso muitas vezes passa despercebido.

Por exemplo, quando uma empresa divulga demonstrações financeiras em conformidade com os princípios geralmente aceitos e não há casos de fraude, é difícil determinar se isso se deve aos controles internos ou à conscientização natural dos funcionários.

Apesar das dificuldades em avaliar a eficácia dos controles internos, é importante não desconsiderar as falhas quando ocorrem. Essas falhas devem ser encaradas como lições sobre deficiências nos controles, que podem ser utilizadas para melhorar os processos e reajustar as expectativas sobre o que os controles podem realisticamente oferecer.

5.2.1 Controles Financeiros

No setor bancário, os controles internos são essenciais para evitar que as instituições financeiras sejam utilizadas por indivíduos envolvidos em lavagem de dinheiro. Esses controles são baseados nas orientações emitidas pelo Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) e pelo Financial Action Task Force (FATF).

Os bancos são as principais instituições financeiras na economia mundial, atuando desde a captação de poupanças até o financiamento do comércio e das empresas. A estabilidade do sistema bancário é de interesse público, o que se reflete na supervisão prudencial realizada pelos bancos centrais ou outras entidades responsáveis (Silva 2019). Com o aumento da complexidade e quantidade de negócios bancários, tanto domésticos quanto internacionais, a supervisão bancária e a auditoria externa tornam-se ainda mais importantes, conforme observado pelo BCBS (Silva & Machado, 2018).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Os auditores internos também precisaram se adaptar ao crescimento dos bancos, priorizando a gestão de riscos, participando do desenvolvimento de novos produtos e trabalhando mais estreitamente com os auditores externos. Em vez de auditar transações individualmente, eles passaram a focar nos sistemas que monitoram esses riscos.

O BCBS tem emitido recomendações para melhorar a supervisão bancária e contribuir para a estabilidade financeira, com destaque para a publicação "Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations" de 1998. Este documento surgiu a partir de estudos sobre falhas nos controles internos e enfatizou a importância de fortalecer os sistemas de controle e realizar avaliações contínuas de sua eficácia.

As falhas nos controles internos foram agrupadas em cinco categorias pelo BCBS: a. falta de competência administrativa, negligência e cultura de controle inadequada; b. má compreensão ou medição dos riscos de certas atividades bancárias; c. omissão ou falha de controle em atividades essenciais, como a segregação de funções e autorizações; d. comunicação inadequada entre os níveis de administração; e e. programas de auditoria e monitoramento de atividades ineficazes.

O BCBS identifica cinco elementos interrelacionados nos controles internos: I. Responsabilidade administrativa e cultura de controle. II. Reconhecimento e medição de riscos. III. Atividades de controle e segregação de funções. IV. Informação e comunicação. V. Monitoramento e correção de deficiências.

Em relação ao reconhecimento e à avaliação dos riscos, o risco de reputação e o risco legal, associados à lavagem de dinheiro, são particularmente difíceis de mensurar. No que concerne ao risco de reputação, há uma falta de consenso sobre seus impactos econômicos. Por exemplo, nos casos dos bancos Citibank e Bank of New York, não houve evidências claras de perdas financeiras mensuráveis resultantes de danos à reputação.

No Brasil, uma pesquisa recente de Hijjar revelou que 12% dos bancos não acreditam que sua imagem possa ser prejudicada por escândalos de lavagem de dinheiro. No entanto, eventos recentes, como o cancelamento da autorização do Citibank para operar com clientes de alta renda no Japão devido a possíveis casos de lavagem de dinheiro, podem alterar essa percepção. A suspensão das operações de private banking no Japão certamente impactará os resultados do Citibank naquele país e prejudicará sua imagem.

Esses incidentes destacam a importância de uma postura prudente em relação ao risco de reputação. Como sugerido por Baltazar Grácian, é melhor evitar um erro do que acertar várias vezes. Os bancos devem reconhecer a gravidade desse risco e adotar medidas preventivas adequadas.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Quanto ao risco legal, embora seja difícil de mensurar, as perdas associadas a ele são mais facilmente quantificadas em termos de multas aplicadas por órgãos reguladores ou autoridades governamentais.

No que se refere ao monitoramento e à correção de deficiências nos controles internos, o BCBS estabelece princípios específicos que são essenciais para garantir a eficácia desses sistemas.

5.3. Princípios Fundamentais de Controles Internos

O Princípio 11 destaca a necessidade de uma auditoria interna eficaz e abrangente, conduzida por pessoal independente, competente e devidamente treinado. Esta função deve reportar-se diretamente ao conselho de administração ou ao seu comitê de auditoria, bem como às diretorias.

O Princípio 12 enfatiza que quaisquer deficiências identificadas nos controles internos devem ser prontamente comunicadas e corrigidas pela gestão adequada. Deficiências significativas devem ser reportadas à diretoria e ao conselho de administração.

O documento "Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations" aborda diversos tipos de controles internos, tanto financeiros quanto relacionados ao cumprimento de leis e regulamentos, e não se limita especificamente à prevenção à lavagem de dinheiro.

A Resolução 2.554/98 do Banco Central do Brasil, baseada nas recomendações do BCBS, também estabelece a importância da auditoria interna como parte essencial dos controles internos. Na ausência dessa função, a auditoria externa pode desempenhar esse papel, desde que conduzida por auditores independentes registrados na CVM.

O crescente interesse no gerenciamento do risco operacional decorre das perdas significativas associadas a escândalos financeiros amplamente divulgados. Falhas nos controles internos e na governança corporativa foram identificadas como causas dessas perdas, destacando a importância de sistemas de controle eficientes na supervisão das instituições financeiras.

Diversas organizações e entidades reguladoras têm se empenhado em compreender melhor as práticas e tendências atuais no gerenciamento desse risco. O Comitê da Basiléia, juntamente com supervisores bancários globais, tem aumentado o interesse na importância dos controles internos saudáveis. Além disso, várias comissões e entidades regulatórias têm publicado relatórios e estudos sobre governança corporativa e controles internos, visando aprimorar as práticas de gerenciamento do risco operacional.

Apesar das variações na definição de riscos operacionais, existe um consenso sobre a importância de um sólido sistema de controles internos para alcançar os objetivos e metas dos bancos, garantindo a lucratividade a longo prazo e a manutenção de registros administrativos e financeiros

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

confiáveis. Além disso, esses controles podem assegurar que o banco esteja em conformidade com a legislação e regulamentos, internos e externos, reduzindo o risco de perdas inesperadas e danos à sua reputação.

O Comitê de Supervisão da Basiléia publicou o "Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations", que define princípios para avaliar os controles internos, visando contribuir para a supervisão das instituições financeiras. Ao estudar problemas recentes enfrentados por bancos, o Comitê identificou as principais fontes de deficiências nos controles internos, destacando a importância dos diretores, gestores, auditores internos e externos, assim como dos supervisores bancários, em fortalecer esses sistemas e avaliar continuamente sua eficácia (Salama, 2019).

De acordo com Massicame et al. (2023) as falhas nos controles internos podem ser agrupadas em cinco categorias distintas:

1. Falta de competência administrativa, descuido e falha em estabelecer uma cultura de controle forte dentro do banco.
2. Negligência na avaliação dos riscos de novos produtos ou atividades, ou na atualização da mensuração dos riscos em resposta a mudanças significativas no ambiente bancário.
3. Omissão ou falha de controle em atividades ou estruturas essenciais, como a segregação de funções e autorizações.
4. Inadequação na comunicação entre os níveis de administração dentro do banco, resultando em falta de conhecimento ou consciência sobre as políticas e procedimentos.
5. Auditorias insuficientemente rigorosas para identificar e corrigir falhas nos controles, mesmo quando apontadas.

A alta administração, incluindo o conselho administrativo e o corpo de diretores, é responsável por implementar uma política de controles internos eficaz e estabelecer uma cultura de controle adequada. Os principais objetivos desse processo incluem garantir a eficiência e eficácia das atividades, assegurando que o pessoal da empresa trabalhe para alcançar seus objetivos com integridade, sem priorizar interesses individuais em detrimento dos interesses do banco.

Os objetivos relacionados à confiabilidade, tempestividade e integridade das informações financeiras e administrativas visam garantir a preparação de relatórios confiáveis e relevantes para a tomada de decisões dentro do banco. Isso inclui a confiabilidade dos demonstrativos contábeis periódicos, outras demonstrações financeiras, relatórios financeiros e não financeiros, e notificações a acionistas, supervisores e outras partes interessadas externas. Essas informações devem ser de alta qualidade e integridade, permitindo que os órgãos de direção, supervisores, acionistas e parceiros confiem nelas ao tomar decisões. A confiança é essencial tanto para os relatórios financeiros quanto

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

para os demonstrativos divulgados publicamente, que devem ser preparados de acordo com regras e princípios contábeis justos e bem definidos (Cumbe & Inácio, 2018).

Os objetivos de conformidade com as leis e regulamentos garantem que todas as atividades do banco estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, requisitos de supervisão e políticas institucionais. Isso é primordial para proteger a reputação e a integridade do banco (Rijamampianina, 2016).

O Banco Central do Brasil busca alinhar-se às melhores práticas internacionais nesse sentido. Desde a promulgação da Resolução 2.554 de 24/09/98, as instituições financeiras e outras instituições autorizadas pelo BACEN são obrigadas a implementarem sistema de controles internos. Esta norma também enfatiza que os controles internos devem ser eficazes e proporcionais à natureza, complexidade e risco das operações realizadas pela instituição, independentemente do seu porte. A metodologia para avaliação dos controles internos será discutida posteriormente.

5.4. Prevenção e combate à lavagem de dinheiro nas estratégias de governança corporativa de instituições financeiras

Devido à natureza transnacional da lavagem de dinheiro, sua mitigação eficaz requer colaboração internacional. O Bank Secrecy Act, implementado nos EUA em 1978, foi a primeira legislação a estabelecer requisitos de notificação e registro para rastrear atividades de lavagem de dinheiro, embora não criminalizasse explicitamente o ato (Joseph, 2001, p.12). Inicialmente, essa lei visava resolver problemas domésticos.

Contudo, a lavagem de dinheiro evoluiu para um problema global, envolvendo transações financeiras internacionais, contrabando de moeda e a lavagem de recursos ilícitos em um país provenientes de crimes cometidos em outro (Hijjar, 2004).

Diversos organismos internacionais e forças-tarefas estão envolvidos na prevenção e combate à lavagem de dinheiro, divididos em categorias como: aqueles focados em questões financeiras e de supervisão (como o Banco Mundial, FMI, Basel Committee on Banking Supervision, IOSCO e IAIS); aqueles abordando assuntos financeiros, supervisão e aplicação da lei (como FATF, forças-tarefas regionais, ONU, Conselho da Europa, União Europeia, OEA e a Secretaria da Comunidade Britânica); e aqueles centrados em aspectos legais e de aplicação da lei (como o Egmont Group e a Interpol).

O combate à lavagem de dinheiro em escala global é uma iniciativa relativamente recente. Uma das primeiras medidas internacionais foi a Recomendação n.º 10, de 27 de junho de 1980, do Comitê de Ministros do Conselho da Europa, que instou os países-membros a impor obrigações aos

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

seus bancos (Pitombo, 2003, p.43). Esta recomendação estabeleceu que os governos deveriam exigir dos bancos medidas como: verificação da identidade dos clientes ao abrir contas ou alugar cofres, limitando o aluguel a clientes com histórico bancário ou referências confiáveis, e capacitação dos funcionários para detectar documentos falsos ou comportamento suspeito.

Em abril de 1986, a Organização dos Estados Americanos aprovou o Programa Interamericano de Ação do Rio de Janeiro, incentivando a adoção de leis contra a lavagem de dinheiro oriundo do narcotráfico (Pitombo, 2003, p.44). Posteriormente, em outubro do mesmo ano, os Estados Unidos promulgaram o Money Laundering Control Act, sua primeira legislação de combate à lavagem de dinheiro (Powis, 1993).

Em 1988, durante a Conferência das Nações Unidas em Viena, foi assinada a Convenção de Viena, comprometendo os países signatários, incluindo o Brasil, a criar leis que tipificassem a lavagem de dinheiro como crime. Nesse mesmo período, foi criado o Financial Action Task Force (FATF) em Paris, em 1989, responsável pela emissão das Quarenta Recomendações, diretrizes essenciais para a implementação de leis e procedimentos de prevenção à lavagem de dinheiro, sendo a primeira delas a tipificação do crime conforme a Convenção de Viena.

Em dezembro de 1988, o Basel Committee on Banking Supervision emitiu um documento destinado a fortalecer as práticas bancárias existentes e incentivar a vigilância contra o uso criminoso do sistema financeiro. Além disso, em novembro de 1990, o Conselho da Europa aprovou a Convenção sobre Lavagem, Identificação, Apreensão e Confisco de Produtos de Crime, que abordava questões como a definição de produtos e crimes antecedentes, independentemente de onde foram cometidos, e isentava do crime de lavagem as pessoas que cometeram o crime antecedente (Pitombo, 2003, p. 47).

Desde então, diversos documentos internacionais foram produzidos para aprimorar os procedimentos de prevenção à lavagem de dinheiro. Desde a Recomendação n.º 10 do Conselho da Europa até o Bank Secrecy Act dos Estados Unidos, de 1978, fica evidente a importância do envolvimento do sistema financeiro na prevenção desse tipo de crime, com foco na adoção de procedimentos de prevenção à lavagem de dinheiro (Bertuello, 2021).

As Quarenta Recomendações do FATF destacam o papel crucial do sistema financeiro no combate à lavagem de dinheiro, com 18 dessas recomendações dedicadas a essa questão. Os bancos são particularmente atrativos para os lavadores de dinheiro devido a três vantagens específicas: conveniência, acessibilidade e segurança. Através dos bancos, os criminosos podem acessar o sistema internacional de pagamentos e transferir eletronicamente seu dinheiro, evitando a necessidade de transporte físico (Johnson e Lim, 2002, p.8).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Por essa razão, o US Federal Reserve Board considera os bancos e seus funcionários como a linha de defesa mais eficaz contra a lavagem de dinheiro (Federal Reserve Board, 1998). O Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) tem desempenhado um papel significativo na criação de documentos que tratam da implementação de medidas para prevenir a lavagem de dinheiro, muitas vezes em colaboração com outros organismos internacionais, como o IFAC.

As Quarenta Recomendações do FATF, juntamente com os documentos do BCBS alinhados com essas recomendações, são fundamentais para orientar a ação regulatória dos órgãos supervisores bancários. Nos próximos itens, serão descritos os principais organismos envolvidos no esforço global de combate à lavagem de dinheiro por meio do sistema financeiro (Silva et al., 2023).

5.4.1 FATF (Financial Action Task Force)

Em resposta à crescente preocupação internacional com a lavagem de dinheiro, o Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro (FATF) foi estabelecido em 1989 pelo G-7, dentro da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Este grupo foi formalmente constituído pelos Chefes de Estado do G-7 e pelo Presidente da Comissão Europeia, contando com a participação de outros oito países.

O FATF recebeu a responsabilidade de desenvolver e promover políticas para combater a lavagem de dinheiro, analisando as técnicas e comportamentos associados a essa atividade criminosa. Em 1990, menos de um ano após sua criação, o FATF emitiu as 40 Recomendações, que se tornaram amplamente reconhecidas como padrão global de combate à lavagem de dinheiro. Essas recomendações foram revisadas em 1996 e em junho de 2003 para refletir as mudanças nos métodos e técnicas de lavagem de dinheiro.

Os países-membros do FATF comprometeram-se politicamente a combater a lavagem de dinheiro e são avaliados publicamente pela entidade por meio de relatórios periódicos. Inicialmente composto por representantes de 15 países e pelo Conselho da Comunidade Europeia, o FATF agora possui 33 membros, incluindo 31 países e 2 organizações intergovernamentais.

5.5. Importância das 40 Recomendações do FATF

As 40 Recomendações do FATF são reconhecidas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelo Banco Mundial como padrões internacionais para combater a lavagem de dinheiro e o financiamento ao terrorismo. Em colaboração com o FATF, essas organizações desenvolveram uma metodologia comum para avaliar o cumprimento das recomendações. Divulgada em fevereiro de

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

2004, essa metodologia é utilizada pelo FATF em suas avaliações mútuas, bem como pelo FMI e pelo Banco Mundial em suas avaliações do setor financeiro (Silva et al., 2023).

Por meio do processo de Avaliação Mútua, o FATF monitora o progresso de seus membros na construção de sistemas eficazes de combate à lavagem de dinheiro. Nesse processo, representantes de países-membros do FATF examinam a adequação dos países avaliados às 40 Recomendações, analisando legislação vigente, preenchimento de questionários e entrevistas com agentes envolvidos no combate à lavagem de dinheiro, como representantes de órgãos judiciais, policiais, instituições financeiras, Banco Central e unidades de inteligência financeira (Silva et al., 2023).

As 40 Recomendações do FATF foram inicialmente criadas para combater o uso indevido do sistema financeiro por lavadores de dinheiro provenientes do tráfico de drogas (FATF, 2023). Elas abrangem diversos aspectos, incluindo sistemas legais, medidas para instituições financeiras e empresas não financeiras, medidas institucionais e outras necessárias nos sistemas de combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, além da cooperação internacional.

Das 40 Recomendações, 18 são aplicáveis ao sistema financeiro e abordam temas como sigilo bancário, identificação de clientes e contas, adoção de procedimentos especiais para pessoas politicamente expostas (PEPs), precauções ao lidar com instituições intermediárias, retenção de documentos, monitoramento de transações de clientes, relatórios de transações suspeitas, desenvolvimento de programas de prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, medidas ao lidar com países que não cumprem as recomendações, e o papel das autoridades na orientação das instituições financeiras (FATF, 2023).

A Recomendação nº 15 do FATF estipula que as instituições financeiras devem elaborar programas contra a lavagem de dinheiro e o financiamento do terrorismo, incluindo políticas, procedimentos e controles internos, além de um programa de treinamento contínuo para funcionários e um mecanismo de auditoria interna para verificar a eficácia do sistema (FATF, 2023).

Outras 10 recomendações específicas direcionadas às instituições financeiras são mencionadas, as quais, se implementadas corretamente, devem formar um conjunto abrangente de políticas, procedimentos e controles internos, conforme estabelecido na Recomendação 15. Esse conjunto deve ser periodicamente auditado, de acordo com a mesma recomendação (FATF, 2023).

Quanto aos esforços do FATF para diminuir a utilização do sistema financeiro pelos lavadores de dinheiro nos países-membros, uma pesquisa conduzida por JOHNSON e LIM (2002) revela que o FATF tem alcançado êxito não apenas entre seus países-membros, mas também em nações que não fazem parte do grupo (FATF, 2023).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

5.5.1 BIS (Bank for International Settlements) e BCBS (Basel Committee on Banking Supervision)

O Bank for International Settlements (BIS), fundado em 1930 durante a Conferência de Haia para tratar das reparações da Primeira Guerra Mundial pela Alemanha, é a instituição financeira internacional mais antiga. Com 33 acionistas, incluindo praticamente todos os bancos centrais europeus, além dos bancos centrais da Austrália, Canadá, Japão e África do Sul (Fortuna, 2002), o BIS tem como principais objetivos promover a cooperação entre os bancos centrais, facilitar transações financeiras internacionais e atuar como administrador ou agente em ajustes financeiros internacionais designados por acordos.

No âmbito de suas atividades, o BIS secretaria comitês e organizações dedicadas à estabilidade do sistema financeiro internacional. Um desses comitês é o Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), criado pelos presidentes dos bancos centrais do G-10 em 1974. O BCBS atua como um fórum para cooperação regular em assuntos relacionados à supervisão bancária e, nos últimos anos, tem sido fundamental na formulação de padrões que abrangem todos os aspectos da supervisão bancária. Com aproximadamente 25 grupos de trabalho técnico e forças-tarefas que se reúnem regularmente, o BCBS mantém laços com supervisores bancários de países não participantes, buscando fortalecer os padrões de supervisão prudencial nos principais mercados (BIS, 1988).

Os países-membros do BCBS, representados por seus bancos centrais ou pela autoridade responsável pela supervisão bancária, incluem Bélgica, Canadá, Espanha, Estados Unidos, França, Alemanha, Holanda, Itália, Japão, Luxemburgo, Reino Unido, Suécia e Suíça (BIS, 2004). É importante ressaltar que o BCBS não detém autoridade de supervisão supranacional e suas conclusões não têm força legal. Ele fórmula padrões amplos de supervisão e recomenda a adoção de melhores práticas, visando à convergência em direção a métodos e padrões comuns, sem buscar uma harmonização completa das técnicas de supervisão entre os países-membros (BIS, 2004).

Um dos principais objetivos do Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) é promover a supervisão adequada do sistema financeiro. Desde 1975, o BCBS tem trabalhado nesse sentido, produzindo uma série extensa de documentos.

O "Prevention of Criminal Use of the Banking System for the Purpose of Money Laundering" foi o primeiro documento elaborado pelo BCBS sobre lavagem de dinheiro. Publicado em 1988, esse documento consiste em princípios destinados a fortalecer as práticas bancárias e desencorajar o uso do sistema financeiro por lavadores de dinheiro. Por meio desse documento, o BCBS deixa claro o papel do supervisor bancário em promover princípios éticos entre bancos e outras instituições financeiras (BIS, 1988).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Os princípios delineados no "Prevention of Criminal Use of the Banking System for the Purpose of Money Laundering" abordam procedimentos de identificação de clientes, conformidade com leis e regulamentos, cooperação com autoridades responsáveis pela aplicação da lei e aderência aos princípios estabelecidos no documento. Ele estipula que todos os bancos devem formalmente adotar políticas consistentes com esses princípios, garantindo que os funcionários sejam informados e treinados sobre essas políticas. Os bancos também devem implementar procedimentos específicos para identificar clientes e manter registros de suas transações, além de estender o trabalho de auditoria interna para testar o cumprimento desses princípios (BIS, 1988).

Reforçando a importância da participação das instituições financeiras no combate à lavagem de dinheiro, o BCBS produziu, em 1997, o documento "Core Principles for Effective Banking Supervision", composto por 25 princípios fundamentais. O Princípio 15 destaca a necessidade de prevenir o uso dos bancos por elementos criminosos, promovendo altos padrões éticos e profissionais no setor financeiro (BIS, 1997).

Em 1999, o BCBS detalhou a execução desses princípios no documento "Core Principles Methodology". Em relação ao Princípio 15, foram estabelecidos 16 itens, incluindo 11 critérios essenciais e 5 critérios adicionais, muitos dos quais relacionados ao papel do supervisor bancário na prevenção à lavagem de dinheiro. Entre os critérios essenciais, destacam-se a documentação e aplicação de políticas de identificação de clientes e a designação de um funcionário sênior responsável por garantir a conformidade com as exigências legais e regulamentares anti-lavagem de dinheiro (BIS, 1999).

O Princípio 15, com seu Critério Essencial 9, sublinha a importância de os supervisores bancários verificarem periodicamente se os controles anti-lavagem de dinheiro dos bancos e seus sistemas de prevenção, identificação e comunicação de fraudes são adequados. Os supervisores devem ter autoridade suficiente para agir contra bancos que não cumpram suas obrigações anti-lavagem de dinheiro.

Entre os diversos documentos produzidos pelo BCBS, aqueles que contribuem para o aprimoramento do sistema financeiro no combate à lavagem de dinheiro incluem documentos sobre gerenciamento de riscos, procedimentos "Conheça Seu Cliente" (KYC), controles internos, o papel da auditoria interna e externa, bem como o relacionamento do supervisor bancário com auditores internos e externos (Silva et al., 2021).

No que diz respeito à política "Conheça Seu Cliente" (KYC), o BCBS publicou em outubro de 2001 o documento "Customer Due Diligence for Banks". Este documento foi elaborado a partir de uma pesquisa realizada pelo BCBS em 1999, que identificou deficiências nas políticas KYC dos bancos em muitos países, incluindo aqueles com mercados financeiros bem desenvolvidos.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

O BCBS esclarece que, embora os procedimentos "Conheça Seu Cliente" (KYC) estejam principalmente associados à luta contra a lavagem de dinheiro - uma responsabilidade do FATF - seu interesse no assunto abrange uma perspectiva mais ampla, incluindo a segurança e a saúde dos bancos, bem como a integridade do sistema bancário. O BCBS apoia fortemente a adoção e implementação das recomendações do FATF, buscando consistência entre seus próprios padrões e as recomendações do FATF (Silva et al., 2021).

A preocupação do BCBS com padrões adequados de KYC decorre do interesse na integridade do mercado, considerando os prejuízos diretos e indiretos sofridos pelos bancos devido à falta de diligência na aplicação de procedimentos apropriados. O BCBS enfatiza que tais prejuízos poderiam ter sido evitados e que a reputação dos bancos teria sido significativamente menos prejudicada se programas eficazes de KYC tivessem sido mantidos.

5.6. Importância do compliance nas instituições financeiras

A história da governança corporativa no Brasil, especialmente no setor financeiro, é marcada por uma evolução multifacetada ao longo das décadas. Este ensaio busca traçar uma linha temporal desses avanços, dividindo-os em quatro momentos distintos, destacando os marcos regulatórios, as crises enfrentadas e as respostas institucionais que moldaram o cenário atual (Fernandes, 2023).

5.6.1 Momento I: Construção e Modernização

O período inicial, marcado pela construção e modernização do Sistema Financeiro Nacional (SFN), foi destacado pela criação de duas instituições-chave: o Banco Central do Brasil (BCB) e o Conselho Monetário Nacional (CMN). Estabelecidos para garantir a estabilidade e o controle monetário, esses órgãos foram fundamentais para a governança financeira do país. Além disso, a definição de atividades privativas das instituições financeiras e a promulgação da Lei nº 4.595/1964 estabeleceram as bases normativas para o setor. Contudo, a concentração no mercado bancário e o regime jurídico da insolvabilidade bancária evidenciaram desafios iniciais para a governança (Santos, 2015).

5.6.2 Momento II: Saneamento e Privatização

O segundo momento foi marcado por crises nos bancos estaduais, que levaram à promulgação da Lei dos Crimes contra o Sistema Financeiro Nacional e ao fortalecimento do BCB. As crises nos

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

bancos estaduais revelaram fragilidades estruturais, resultando em medidas como o Decreto-lei do RAET e a responsabilidade pessoal dos controladores. Paralelamente, o fortalecimento institucional do BCB foi crucial para conter crises e implementar reformas de governança corporativa (Santos, 2015).

5.6.3 Momento III: Reforma do Sistema Bancário e Internacionalização

Nos anos 90, o Brasil passou por uma reforma significativa no sistema bancário, com destaque para os programas PROES, PROEF e PROER. A Lei nº 9.447/97 ampliou os poderes do Banco Central e aboliu a responsabilidade limitada do controlador, fortalecendo ainda mais a governança. Simultaneamente, a internacionalização da regulação bancária, influenciada pelos Acordos da Basileia e pela crise de 2008, trouxe novos desafios e a necessidade de adesão a boas práticas de governança corporativa (Santos, 2015).

5.6.4 Momento IV: Os Desafios Atuais da Governança Corporativa

Atualmente, as instituições financeiras no Brasil enfrentam desafios decorrentes da rápida inovação tecnológica e da demanda por respostas aos valores sociais. A adoção de novas tecnologias, como blockchain e inteligência artificial, requer uma revisão constante dos mecanismos de governança. Além disso, a governança corporativa deve ser sensível às demandas da sociedade, incorporando práticas de responsabilidade social e ambiental (Santos, 2015).

A governança corporativa no sistema financeiro brasileiro passou por uma evolução significativa ao longo dos anos, moldada por momentos de construção, crises, reformas e desafios atuais. A capacidade de adaptação e inovação continuará a ser crucial para garantir a estabilidade e a eficiência do setor no futuro (Santos, 2015).

A análise das estruturas de governança corporativa dos principais bancos comerciais do Brasil revela que a evolução jurídica ao longo dos anos moldou a governança das instituições financeiras mais importantes do país, refletindo as mudanças pelas quais o sistema bancário brasileiro passou devido às circunstâncias históricas abordadas neste estudo. Observou-se que o Bradesco e o Itaú (incluindo o Unibanco) cresceram significativamente durante o que foi denominado Momento I. A expansão atual do Santander Brasil, por sua vez, é resultado da internacionalização do mercado bancário brasileiro, das privatizações, como a do Banespa, e da concentração do Sistema Financeiro Nacional, fenômenos típicos dos Momentos II e III. No período mais recente, denominado Momento IV, nota-se uma crescente adoção de estratégias que visam a construção de imagem corporativa

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

alinhada com inovações tecnológicas e demandas sociais, especialmente em áreas como sustentabilidade, proteção ao consumidor e compliance (Barros, 2019).

6 CONCLUSÕES

6.1 Considerações Finais

Este estudo detalha a evolução histórica das instituições financeiras brasileiras do ponto de vista jurídico, com foco na sequência temporal das leis e regulamentos que moldaram o Sistema Financeiro Nacional desde a Lei nº 4.595/1964. Esta legislação serviu como a espinha dorsal jurídica para o desenvolvimento subsequente das normas regulatórias que influenciaram a governança corporativa dessas instituições. Tal análise permitiu identificar quatro momentos distintos na história da regulamentação da governança corporativa financeira, correspondendo a distintos períodos econômicos e sociais do Brasil.

Durante o primeiro período, marcado por mudanças governamentais e inflação elevada, em 1964, houve uma iniciativa do regime militar para modernizar a legislação econômica. A legislação fundamental, como a Lei nº 4.595/1964, e outras como por exemplo as Leis de Mercado de Capitais e o Decreto-Lei nº 157/1967, foram implementadas com o objetivo de reformar o sistema financeiro brasileiro para promover desenvolvimento e combater a inflação.

No segundo momento, o fim do "milagre econômico" brasileiro e o início de uma era de hiperinflação revelaram problemas estruturais, como a vulnerabilidade ao endividamento externo exacerbada pelas crises do petróleo e mudanças globais no sistema financeiro. Durante este período, os problemas financeiros e contábeis nas instituições financeiras públicas e privadas tornaram-se evidentes, levando à necessidade de reestruturações e privatizações, especialmente no âmbito do PROES e do PROER, programas que incentivavam a adoção de práticas de governança mais robustas.

Na década de 1990, a abertura dos mercados, a expansão internacional das instituições financeiras brasileiras e a globalização das práticas de governança corporativa influenciaram fortemente a regulamentação no Brasil. Normas internacionais, como os Acordos de Basileia e a adesão a mercados de valores internacionais, integraram o Brasil a um sistema de governança corporativa mais globalizado, refletindo padrões e práticas regulatórias internacionais.

No momento atual, o foco tem se voltado para responder a demandas sociais crescentes, com ênfase na sustentabilidade, responsabilidade social e inovação tecnológica. As práticas de governança

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

corporativa agora vão além da maximização do valor para os acionistas e incluem considerações sobre impactos socioambientais e éticos.

Este panorama mostra como a governança corporativa nas instituições financeiras brasileiras foi influenciada por mudanças legislativas que refletem as necessidades e valores da sociedade em diferentes momentos históricos. A integração dessas práticas ao contexto jurídico e econômico demonstra uma evolução que não apenas respondeu às exigências regulatórias globais e locais, mas também às expectativas sociais, contribuindo para a formação de um modelo brasileiro distintivo de governança corporativa financeira. Este estudo, portanto, não apenas documenta essas transformações, mas também proporciona uma base para futuras análises e decisões jurídicas mais informadas e contextualizadas.

Ao refletir sobre as limitações deste estudo sobre a governança corporativa nas instituições financeiras brasileiras, é essencial considerar áreas onde a pesquisa poderia ser aprimorada teórica, prática e metodologicamente, assim como identificar oportunidades para estudos futuros que poderiam enriquecer as descobertas presentes.

6.2 Limitações do Estudo

- Amplitude Temporal Limitada: o estudo concentrou-se em períodos específicos que representam mudanças significativas na regulamentação da governança corporativa. Isso pode deixar lacunas na compreensão de eventos intermediários que também poderiam ter influenciado as práticas de governança corporativa. Expansão do intervalo temporal poderia fornecer uma visão mais contínua e detalhada das evoluções regulatórias.
- Foco Principalmente em Grandes Instituições: a pesquisa focou predominantemente nas maiores instituições financeiras. Isso pode ter omitido como as regulamentações afetam bancos menores ou instituições financeiras não bancárias, cujas respostas às mudanças regulatórias podem diferir significativamente.
- Dados Secundários: o estudo dependeu largamente de informações públicas e dados secundários. Enquanto esses são essenciais, o uso de entrevistas ou dados primários de diretores de bancos poderia oferecer insights mais profundos sobre a aplicação prática das leis e regulamentos.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

6.3 Melhorias Propostas

- Incorporação de Estudos de Caso: utilizar estudos de caso detalhados de diferentes tipos de instituições financeiras poderia ilustrar como a governança corporativa é implementada em variados contextos e tamanhos de instituições, enriquecendo a compreensão das dinâmicas regulatórias.
- Análise Comparativa Internacional: ampliar o escopo para incluir uma análise comparativa com sistemas de governança corporativa em outros países poderia destacar peculiaridades do sistema brasileiro e sugerir adaptações ou melhorias baseadas em práticas internacionais bem-sucedidas.
- Métodos Mistos de Pesquisa: integrar métodos qualitativos, como entrevistas ou grupos focais com executivos bancários, poderia complementar os dados secundários e oferecer novas perspectivas sobre a implementação e o impacto das regulamentações.

6.4 Recomendações para Pesquisas Futuras

- Impacto de Tecnologias Emergentes: investigar como tecnologias emergentes, como blockchain e inteligência artificial, estão moldando a governança corporativa em instituições financeiras e quais desafios regulatórios surgem dessas inovações.
- Governança em Instituições Financeiras Menores: um estudo focado nas práticas de governança em bancos menores e outras instituições financeiras não bancárias poderia revelar necessidades regulatórias únicas e oportunidades de política.
- Perspectiva dos Stakeholders: pesquisar a percepção dos stakeholders, incluindo clientes, funcionários e comunidades, sobre as práticas de governança corporativa poderia oferecer um panorama mais completo dos efeitos dessas práticas e das regulamentações.
- Análise Longitudinal Pós-Reformas: vonduzir análises longitudinais que sigam as instituições financeiras ao longo do tempo para avaliar o impacto duradouro das reformas na governança corporativa e no desempenho financeiro.

Essas reflexões e recomendações poderiam não apenas abordar as limitações identificadas, mas também enriquecer o corpo de conhecimento existente, fornecendo direções valiosas para pesquisadores, legisladores e praticantes no campo da governança corporativa financeira.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

REREFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Americo, J. C. D. S. (2022). **Mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional?** Evidências de organizações cooperativas agropecuárias.

Arantes, R. B. (2019). Transparency and public administration: Ensuring fair processes. **Brazilian Journal of Public Administration**, 53(1), 12-29.

Araújo, L. A. D., & Teixeira, M. C. (2014). O papel das instituições financeiras na prevenção à lavagem de dinheiro. **Revista de Direito Bancário e do Mercado deCapitais**, 17(64), 187-210.

Argandoña, A. (2015). The ethical dimension of corporate compliance. **Business Ethics Quarterly**, 25(1), 65-92.

Arnone, M., & Borlini, L. S. (2010). Strengthening financial systems: The role of financial intelligence units. **Journal of Money Laundering Control**, 13(4), 396- 408.

Arnone, M., & Borlini, L. S. (2010). Strengthening financial systems: The role of financial intelligence units. **Journal of Money Laundering Control**, 13(4), 396- 408.

Arruda, D. S. (2017). **Mecanismos de segunda geração e o novo standard internacional de regimes especiais bancários** (Doctoral dissertation).

Assis, R. B. D. (2023). **A aplicação de mecanismos de governança em diferentes modelos de propriedade de clubes de futebol:** um estudo de múltiplos casos com Orlando City (EUA), Palmeiras (BRA) e Sporting (POR) (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Banco Bradesco S.A. **Relatório Anual. Osasco**: Bradesco, 2022. Acervo do Museu Histórico Bradesco - Fundação Bradesco, p. 4.; COSTA, Fernando Nogueira da. Brasil dos Bancos. São Paulo: Edusp, 2022, p. 232. Disponível em: <http://www.fundacaobradesco.org.br/museu/pdf/Revista do Museu - 7a Edição.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2024.

Banco Bradesco S.A. **Relatório Integrado 2022**. Osasco: Bradesco, 2022. Disponível em: <https://www.bradescori.com.br/site/conteudo/informacoes- financeiras/relatorios-anuais.aspx?secaoId=811>. Acesso em: 5 jan. 2024.

Banco Do Brasil. **Relatório Anual 2015**. Brasília: Banco do Brasil, 2022. Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/uds/dwn/BBRA15.pdf>. Acesso em: 1 jan. 2024, p. BANCO SANTANDER (2022) S.A. Santander no Brasil: História. Disponível em: <https://www.santander.com.br/portal/wps/script/templates/GCMRequest.do?page=6413>. Acesso em: 5 jan. 2024.

Banco Santander (2022) S.A. **Estatuto Social**. Disponível em: <https://www.ri.santander.com.br/show.aspx?idMateria=EvaCCUsp4QwjMClHReBe9A==>. Acesso em: 5 jan. 2024.

Barros, A. M. (2021). Leniency agreements and corporate compliance: A critical assessment. **Journal of Corporate Law Studies**, 21(1), 101-123.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Barros, F. R. D. (2019). Um modelo de expansão e modernização do sistemafinanceiro para pequenas e médias indústrias. **Revista de Administração de Empresas**, 14, 95-112.

Benke, P. M. (2019). **A contribuição da comunicação na transformação das organizações contemporâneas inovadoras**.

Bertuello, R. (2021). **Implicações da gestão de risco e auditoria interna num grupo segurador maltês** (dissertação de mestrado, Universidade de Malta).

Cabo, I. S. D. (2019). **A sustentabilidade como fator impulsionador da competitividade empresarial-os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)** (Doctoral dissertation).

Camargo, W. (2016). **Gestão da segurança do trabalho**.

Cardoso, C. R. (2023). **Gestão integrada de riscos, controles e compliance.** Editora Senac São Paulo.

Carneiro, P. M. (2022). **Alguns aspectos do crime de lavagem de dinheiro em instituições financeiras**.

Carraro, C. C. D. N. (2021). **Atuação do Banco Central do Brasil à luz do seu mandatopara uma transição para uma economia de baixo carbono no sistema financeirobrasileiro**. (Doctoral dissertation).

Carvalho, A. L. (2017). Acordos de leniência na Lei Anticorrupção. **Revista de Direito Público da Economia**, 15(59), 241-255.

Carvalho, F. L. (2020). Corporate punishment and reputation: Insights from Brazilian anti-corruption law. **Journal of Business Ethics**, 164(2), 341-356.

Costa, M. F. C. (2017). **Know Your Customer, contribuição de prevenção à lavagem dedinheiro em instituições financeiras**.

Cruz, A. (2022). **Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança corporativa**. Scortecci.

Cumbe, LL, & Inácio, H. (2018). O impacto da auditoria externa na prestação de contasdo fundo comum do Instituto Nacional de Estatística de Moçambique. **Diário deAuditoria Gerencial**, 33 (6/7), 538-557.

Cunha, L. V. F. (2019). **Efetividade das políticas de compliance: um estudo realizadoem empresas listadas na B3**.

Da Silva, J. L. R., Marques, L. F. B., & Teixeira, R. (2011). Prevenção à lavagem de dinheiro em instituições financeiras: Avaliação do grau de aderência aos controles internos. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, 8(4), 300-310.

De Lamboy, C. K. (2019**). Manual De Compliance. Clube de Autores**.

De Perdas, G. C. E. P. (2016). **Nardo Gonçalves Dos Santos** (Doctoral dissertation, Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas).

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

de Souza, D. C. (2023). A importância da controladoria contábil em operadoras de planos de saúde: uma análise abrangente. **Revista GeTeC**, 12(41).

Dias, M. O. M. (2020). **A relação entre gestão de risco operacional e ESG**: um estudo de caso no. Management, 38, 723-735.

Faoro, R. (1958). **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. Globo.

Fernandes, A. (2023). Responsabilidade das instituições financeiras na prevenção da lavagem de dinheiro. **Revista Eletrônica da PGE-RJ**, 6(1).

Ferreira, A. (2019). Regulatory adjustments in Brazilian anti-corruption law: An analysisof executive power. **Brazilian Law Review**, 15(3), 401-423.

Ferreira, A. C. (2020). Legal proceedings in corporate penalties: A critical analysis. **Journal of Business Law and Ethics**, 8(2), 34-50.

Ferreira, A. C. P., & Rezende, M. J. C. (2003). A legislação brasileira de combate à lavagem de dinheiro. **Revista de Informação Legislativa**, 40(158), 83-98.

Ferreira, M. (2021). The impact of the Brazilian Anti-Corruption Law on corporate culture. **Journal of Business Ethics**, 169(4), 735-752.

Fisman, R., & Svensson, J. (2007). Are corruption and taxation really harmful to growth? Firm level evidence. **Journal of Development Economics**, 83(1), 63-75.

Fortado, B. (2016). Administrative sanctions in corporate governance. **Business Horizons**, 59(4), 391-400.

Fragoso, F. R. (2022). **A efetividade do programa de compliance nas instituições financeiras no que tange a prevenção do crime de branqueamento de capitaise o combate ao terrorismo**. [Dissertação de Mestrado].

Gordon, R. K. (2001). International efforts to combat money laundering. **Journal of Money Laundering Control**, 5(1), 36-48.

Gordon, R. K. (2001). Money laundering: An international challenge. **Tulane Journal of International and Comparative Law**, 9, 169-192.

Guaresi, A. M., Koch, A. S., Biff, D., Jesus, E. R. D., Estevam, C. M., & Oliveira, T. D. S. D. (2019). **Expansão estratégica de negócio: um modelo que promova o crescimento da empresa Lemos Mudanças**.

Hampton, M. P., & Christensen, J. (2002). Offshore pariahs? Small island economies,tax havens, and the re-configuration of global finance. **World Development**, 30(9), 1657-1673.

Heimann, F. (2017). Understanding bribery and compliance: Basics for global business. **Global Business and Organizational Excellence**, 36(4), 55-61.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Ifraim Filho, R., & Cierco, A. A. (2022). **Governança, ESG e estrutura organizacional**. Almedina Brasil.

Itaú Unibanco Holding S.A. **Estatuto Social**. Disponível em: <https://www.itau.com.br/_arquivosestaticos/RI/pdf/pt/Estatuto_Portugues.pdf? title=Estatuto Social>. Acesso em: 5 jan. 2024.

Johnson, S., & Turner, C. (2003). **International business: Themes and issues in the modern global economy.** Routledge.

Junges, S. M., & Souza, A. O. (2014). Responsabilidade dos profissionais e organizações contábeis na prevenção de lavagem de dinheiro. **Revista eletrônica de Ciências contábeis**, (5), 191-219.

Klitgaard, RE (1998). A cooperação internacional contra a corrupção. **Finanças & Desenvolvimento**, 18 (1), 3-6.

Lavinsky, L. R. (2019). **Governança corporativa nas sociedades de economia mista aproteção ao sócio minoritário na gestão das empresas estatais**.

Levi, M., & Reuter, P. (2006). Money laundering**. Crime and Justice**, 34(1), 289-375.

Lima, V. A. (2019). Judicial accountability of corporations in Brazil: Challenges and prospects. **Brazilian Journal of Legal Studies**, 13(1), 195-213.

Machado Filho, C. P. (2020). **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações. Cengage Learning.

Machado, E. R. L. (2006). **O impacto da prevenção e combate à lavagem de dinheiro na estratégia de governança corporativa das instituições financeiras**.

Mafra, W. A. (2019). **A governança e as organizações da sociedade civil:** conselhos de administração que geram valor.

Mariano, A. G. (2013). **O manual de políticas e procedimentos operacionais de prevenção contra a lavagem de dinheiro e o financiamento do terrorismo aplicado às empresas de fomento mercantil: uma proposta acadêmica**.

Masciandaro, D. (2004). **Financial intelligence units:** An overview. *In* M. Pieth & G. Aiolfi(Eds.), Anti-money laundering: International law and practice (pp. 111-134). Wiley.

Massicame, O., Inácio, HC, & Bastos, MA (2023). Lacuna de expectativas de auditoriana auditoria externa dos bancos em Moçambique. **Revista Internacional de Estudos Financeiros**, 11 (4), 138.

Mauro, P. (1995). Corruption and growth. **The Quarterly Journal of Economics**, 110(3),681-712.

Medrado, F. C. (2017). **Indicadores econômico-financeiros como red flags de riscos defraudes ou manipulação contábil.**

Mendes, L. A. L., & Ono, M. S. (2017). **Conselho estratégico.** Saraiva Educação SA.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Mendes, P. F. R. (2015). Lei Anticorrupção e sua aplicação no Brasil. **Revista de Direito Administrativo**, 273, 77-92.

Menezes, D. (2019). **Compliance and leniency**: Effectiveness in corporate governance. **Journal of Governance and Regulation**, 8(4), 28-37.

Miranda, C. F. (2023). **Avaliação da capacidade da gestão municipal como indutora de desenvolvimento: contribuições para a formação de gestores públicos.**

Missaggia, A. D. R. (2019). **Regulação bancária no Brasil**: adequação aos acordos de Basileia.

Moro, S. (2016). **Considerações sobre a operação "lava jato"**. Revista CEJ, 20(69), 9-13.

Neves, M. A. (2003). **Prevenção e combate à lavagem de dinheiro em instituições financeiras**: A importância da atuação da auditoria interna. [Tese de Doutorado].

Nichols, P. M. (2016). The business case for complying with bribery laws. **American Business Law Journal**, 53(2), 311-353.

Nunes, F. D. S. (2016). **Os acordos de Basileia e os impactos sobre a regulação financeira no Brasil.**

Oliveira, C. V. M. D. (2018). **A importância do relatório final da atividade das unidades de inteligência financeira (UIF) no combate ao crime de branqueamento de capitais** (Master's thesis).

Oliveira, E. R. A. (2016). Responsabilidades das instituições financeiras no combate àlavagem de dinheiro. **Revista Brasileira de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, 9(33), 53-76.

Oliveira, L. (2021). The implications of final provisions in legal reforms: A study of Brazilian corporate laws. **Journal of Legislative Studies**, 27(2), 250-269.

Oliveira, R. K. de. (2022). **O crime de lavagem de dinheiro e a aplicação do programa de compliance nas instituições financeiras**: obrigatoriedade de comunicação de movimentações financeiras suspeitas.

Palan, R. (2002). **Tax havens and the commercialization of state sovereignty**. International Organization.

Pereira, A. G. (2018). Leniency agreements in the Brazilian anti-corruption law: Implementation and challenges. **Brazilian Administration Review**, 15(3), e180076.

Pieth, M. (2014). **Collective action and corruption**. *In* Breaking the cycle of corruption (pp. 143-156). Wiley.

Pieth, M., & Aiolfi, G. (2003). The private sector becomes active: The Wolfsberg Process. **Journal of Financial Crime**, 10(4), 359-365.

Pinheiro, C. D. R. (2017). **Os impactos dos programas de integridade (compliance) sobre os deveres e responsabilidades dos acionistas controladores e administradores de companhia**.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Polizel, C. (2017). **Governança corporativa na educação superior**. Saraiva Educação SA.

Prates, P. M. B. B. (2006). **Avaliação dos sistemas de controles internos implantados pelas instituições financeiras no contexto da prevenção da lavagem de dinheiro**.

Prates, P. M. B. B. (2006). **Avaliação dos sistemas de controles internos implantados pelas instituições financeiras no contexto da prevenção da lavagem de dinheiro**.

Quirk, P. J. (1996). **Macroeconomic implications of money laundering**. IMF WorkingPaper, WP/96/66.

Ribeiro, A. D. R. (2023). **Contribuições da adoção da política corporativa de sustentabilidade para a governança corporativa das empresas estatais**.

Rijamampianina, R. (2016). **Uma análise qualitativa da função de auditoria interna no setor bancário**. Bancos e sistemas bancários, (11, Edição 4 (cont.)), 161-168.

Rocha, L. T. (2019). The enforcement of Brazil's Anti-Corruption Law: **Achievements and challenges. Brazilian Political Science Review**, 13(2), 1-22.

Rose-Ackerman, S. (1999). **Corruption and government**: Causes, consequences, and reform. Cambridge University Press.

Rossi, M. (2016). **Compliance e Lei Anticorrupção**: Uma visão prática. Fórum de Compliance, 1(2), 34-47.

Salama, B. M. (2019). De onde viemos? Inovação e resposta regulatória na indústria bancária no pré-crise. **Revista Direito GV**, 5, 325-342.

Sanchez Salas, M. (2017). **O bem jurídico protegido pela lavagem de dinheiro no padrão internacional.**

Santos, F. R. (2020). Law and legislative coherence: Resolving conflicts in new Brazilian statutes. **Journal of Constitutional Law**, 22(4), 540-560.

Santos, L. F. (2020). The role of leniency agreements in public procurement. **Public Contract Law Journal**, 49(2), 317-340.

Santos, M. L. (2022). Appeals in administrative sanction processes: Rights and impacts. **Law and Administration Review**, 45(3), 213-230.

Santos, T. B. D. S. (2015). **Desenvolvimento financeiro e crescimento econômico**: A modernização do Sistema Financeiro Brasileiro (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Schneider, F. (2010). Turnover of organized crime and money laundering: Some preliminary empirical findings. **Public Choice**, 144(3-4), 473-486.

Schwarcz, L. M., & Starling, H. M. (2015). **Brasil:** Uma biografia. Companhia das Letras.

Sharman, J. C. (2006). **Havens in a storm:** The struggle for global tax regulation. Cornell University Press.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1993). Corruption. **The Quarterly Journal of Economics**,108(3), 599-617.

Silva, E. R. (2020). Compliance programs under the Brazilian Anti-Corruption Law: Ananalysis of adequacy standards. **Compliance and Regulation Journal**, 7(3), 234-249.

Silva, E. R. M. N. D. (2022). **Governança corporativa e arbitragem no mercado de capitais.**

Silva, Í. D. G., Correia, L. H. A., & Maziero, E. G. (2023). **Graph Neural Networks Applied to Money Laundering Detection in Intelligent Information Systems**. *In* Proceedings of the XIX Brazilian Symposium on Information Systems (pp. 252-259).

Silva, J. L. R., Marques, L. F. B., & Teixeira, R. (2021). Prevenção à lavagem de dinheiro em instituições financeiras: Avaliação do grau de aderência aos controles internos. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, 8(4), 300-310.

Silva, L. A. (2021). The role of sanctions in corporate governance: Beyond punishment. **Corporate Governance International Journal**, 19(4), 442-460.

Silva, L. M. M. D. (2023). **Adoção da IFRS 9 referente a perdas esperadas em crédito de liquidação duvidosa em instituições financeiras brasileiras**.

Silva, L. M., & Machado, S. D. B. Z. (2018). **Um estudo sobre os impactos da lei Sarbanes–Oxley na área de auditoria interna de uma empresa brasileira com ações negociadas nos Estados Unidos**. In 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade, Gramado, Rio Grande do Sul, Brazil.

Silva, P. J. (2022). Transition periods in legislation: Practical impacts on compliance in Brazil. **Governance and Compliance Review**, 34(1), 78-94.

Silva, R. N. (2018). The impact of compliance programs on corporate governance. **Corporate Governance International Journal**, 18(3), 234-249.

Soares, F. W. L. (2017). **Análise das práticas de governança corporativa executadas pela cooperativa de plano de saúde unimed Fortaleza**.

Sobreira Filho, E. F., Reis, C., & Emerich, B. R. (2019). Direito regulatório específico: Controle pelo Banco Central do Brasil (BACEN) e pela Unidade de Inteligência Financeira do Brasil na prevenção e combate à lavagem de dinheiro em instituições financeiras. **Administração de Empresas em Revista**, 2(16), 32-47.

Souza, M. T. (2021). Collaboration and leniency in corporate law enforcement. **Law and Practice Review**, 22(4), 308-330.

Souza, R. (2018). Government coordination and corruption control: Challenges in Brazil. **Public Administration Review**, 78(3), 450-462.

Spalding, A. B. (2018). Corrupt practices in the business context. **Review of Businessand Finance Studies**, 9(1), 91-102.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

Stessens, G. (2000). **Money laundering**: A new international law enforcement model. Cambridge University Press.

Suchman, M. C. (2017). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, 20(3), 571-610.

Takáts, E. (2007). A theory of "crying wolf": The economics of money laundering enforcement. The **Journal of Law, Economics, and Organization**, 23(1), 32-78.

Takáts, E. (2011). A theory of "crying wolf": The economics of money laundering enforcement. The **Journal of Law, Economics, and Organization**, 27(1), 32-78.

Takáts, E. (2021). A theory of "crying wolf": The economics of money laundering enforcement. The **Journal of Law, Economics, and Organization**, 27(1), 32-78.

Tomé, C. S. N. (2021). **A eficácia da prevenção do branqueamento de capitais na perspectiva das instituições bancárias.**

Transparência Internacional. (2021). **Global Corruption Barometer – Latin America andthe Caribbean.**

Unger, B. (2013). **The amounts and effects of money laundering.** Report for the Ministryof Finance, Netherlands.

Unger, B., & van der Linde, D. (2006). **The amount of money laundering**. World Economics, 7(3), 1-24.

Unger, B., & van der Linde, D. (2006). **The amount of money laundering**. World Economics, 7(3), 1-24.

Veloso, M. M. P. (2018). **Estratégia empresarial na sociedade em rede: o olhar feminino da alta gestão sobre o papel das redes sociais digitais** (Doctoral dissertation).

Wasgen, A. M. (2023). **Políticas de cotas de gênero nos cargos de alta gestão**.

Wei, S. J. (2000). How taxing is corruption on international investors? **Review of Economics and Statistics**, 82(1), 1-11.

Zdanowicz, J. S. (2009). Detecting money laundering and terrorist financing via datamining. **Journal of Money Laundering Control**, 12(3), 214-232.

Zucman, G. (2014). Taxing across borders: Tracking personal wealth and corporateprofits. **Journal of Economic Perspectives**, 28(4), 121-148.

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

APÊNDICES

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Em que grau as práticas de prevenção e combate à lavagem de dinheiro impactam os conceitos de solidez e confiabilidade das instituições financeiras?
2. A percepção do desempenho da instituição financeira, no que concerne às suas práticas de prevenção e combate à lavagem de dinheiro, interfere na sua decisão de investimento?
3. Qual o nível de responsabilidade que pode ser imputado às Instituições Financeiras, em relação às consequências de operações de lavagem de dinheiro efetuadas por intermédio daquelas instituições?
4. Até que ponto o Diretor de Controle de Lavagem de Dinheiro pode ser responsabilizado pela ocorrência de operações ilícitas, em instituições financeiras que podem possuir milhares de pontos de negócio, espalhados em vários países?
5. Qual tipo de risco pode sofrer maior impacto oriundo de falhas na estrutura de prevenção e combate à lavagem de dinheiro das instituições financeiras?
6. Com qual intensidade esse risco pode se estender ao depositante / investidor?
7. Existe legitimidade, sob o ponto de vista ético, na utilização de paraísos fiscais pela administração financeira dos depositantes / investidores?
8. Até que ponto pode se considerar a atratividade de instituições financeiras, sediadas em países cuja legislação apresenta pouco rigor na identificação dos titulares de contas e transações financeiras?
9. Houve alteração na forma como se considera o grau de relevância da prevenção e combate à lavagem de dinheiro das instituições financeiras, frente às mudanças observadas no mundo após os atentados de onze de setembro?
10. À luz de um novo padrão de normas e instrumentos de regulação trazidos pelos Acordos da Basiléia e leis como a Sarbanes-Oxley, qual a principal função, nas instituições financeiras, dos mecanismos de prevenção e combate à lavagem de dinheiro?
11. Quais os principais valores que devem ser observados pelas Instituições Financeiras, na instituição e prática de seus princípios de governança corporativa?
12. De que forma as instituições financeiras podem derivar valor das suas estruturas de prevenção e combate à lavagem de dinheiro, apresentando-as como um diferencial competitivo?
13. Quais os índices que podem oferecer ao mercado um indicador confiável no que se refere a eficiência da prevenção e combate à lavagem de dinheiro nas Instituições Financeiras?

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

14. Qual relação pode ser estabelecida, nas instituições financeiras, visando o alinhamento estratégico dos mecanismos de prevenção e combate à lavagem de dinheiro com as demais práticas de governança corporativa?

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

Parte I: Informações Demográficas

1. Qual é o seu cargo atual na instituição financeira?

- Executivo de alta gestão
- Gerente de compliance
- Especialista em prevenção à lavagem de dinheiro
- Auditor interno
- Outro (por favor, especifique):

2. Há quantos anos você trabalha na área financeira?

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Parte II: Estrutura de Governança

3. Em sua opinião, como a estrutura de governança corporativa da sua instituição impacta na prevenção e combate à lavagem de dinheiro?

_____

_____

_____

4. Como você avalia a eficácia dos comitês de risco e compliance na sua instituição?

- Muito eficaz
- Efetivamente
- Moderadamente eficaz

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

- Pouco eficaz
- Ineficaz
- Não sei / Não aplicável

Parte III: Políticas e Procedimentos de Compliance

5. Com que frequência as políticas de compliance são revisadas e atualizadas?

- Anualmente
- A cada dois anos
- Apenas quando há mudanças significativas na legislação
- Raramente
- Nunca
- Não sei

6. Há treinamentos regulares sobre prevenção à lavagem de dinheiro para os funcionários?

- Sim
- Não

7. Se sim, quão eficazes são esses treinamentos?

- Muito eficazes
- Efetivamente
- Moderadamente eficazes
- Pouco eficazes
- Ineficazes

Parte IV: Sistemas de Controle e Monitoramento

8. A instituição utiliza sistemas automatizados para monitorar transações suspeitas?

- Sim

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

- Não

9. Se sim, como você avalia a eficiência desses sistemas?

- Muito eficientes
- Eficientemente
- Moderadamente eficientes
- Pouco eficientes
- Ineficientes

10. Qual é a frequência e a profundidade das auditorias internas relacionadas à prevenção de lavagem de dinheiro?

_____

_____

_____

Parte V: Cultura Organizacional e Ética

11. Em uma escala de 1 a 5, como você classificaria a importância que a instituição dá à ética e à integridade nos negócios?

- 1 - Muito baixa
- 2 - Baixa
- 3 - Neutra
- 4 - Alta
- 5 - Muito alta

12. Existem canais efetivos para reportar atividades suspeitas dentro da organização?

- Sim
- Não

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

13. Se sim, esses canais são:

- Conhecidos por todos
- Acessíveis
- Protegem o anonimato
- São eficazes

Parte VI: Avaliação de Riscos e Compliance

14. Como a avaliação de riscos de lavagem de dinheiro é integrada à gestão estratégica da instituição?

_____

_____

_____

15. Quão eficazes são as estratégias de mitigação de riscos implementadas pela sua instituição?

- Muito eficazes
- Efetivamente
- Moderadamente eficazes
- Pouco eficazes

Wissen Editora, 2025 |ISBN: 978-65-85923-62-0 |DOI: http://www.doi.org/10.52832/wed.168

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E O COMBATE À LAVAGEM DE DINHEIRO FRENTE A LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA

Viviana Todero Martinelli Cerqueira



Informações sobre a Editora
Wissen Editora
Homepage: www.editorawissen.com.br
Teresina – Piauí, Brasil
E-mails:
wisseneditora@gmail.com

Siga nossas redes sociais:
@wisseneditora

Wissen editora
2025