



Avaliação e Prevenção da Fraude

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

Margarida Gil

Projecto De Mestrado Submetido Como Requisito Parcial Para Obtenção De Grau De Mestre Em Gestão

Orientador

Professor Doutor Henrique Duarte

Departamento de Gestão de Recursos Humanos

Lisboa

2011

AVALIAÇÃO E PREVENÇÃO DA FRAUDE - CCAM VFX

MARGARIDA GIL

Aos pais.

À mana e ao sobrinho Francisco.

AGRADECIMENTOS

A realização do presente Projecto foi possível graças ao contributo de algumas pessoas, pelo que quero deixar expressos os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, partilharam comigo a referida experiência.

Um especial agradecimento aos meus pais, que me concederam a oportunidade para começar a construir tudo aquilo que sou hoje e os instrumentos necessários no decorrer do meu curso académico, a quem agradeço o esforço e a aposta na minha educação, a quem tenho como referência, todos os dias, na minha vida.

Ao Professor Doutor Henrique Duarte, orientador do presente Projecto, a quem agradeço pelo constante apoio e incentivo, pelo profissionalismo e pelo exemplo do que é ser Professor. Não desfazendo, o interesse e a disponibilidade foram, de facto, admiráveis e, portanto, o meu sincero e reconhecido obrigada.

À Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, o meu agradecimento ao Conselho de Administração, nas pessoas de António Luizelo, de Manuel Martinho e de José Lopes, pela oportunidade de concretização do Projecto na referida instituição e ao Gerente Geral, Carlos Pancada, o meu particular obrigada pela disponibilidade e pelo acompanhamento prestados, pelos conhecimentos transmitidos e pela incansável paciência e colaboração em todas as questões colocadas. Um especial agradecimento aos colegas da agência de Vialonga com quem e onde trabalhei durante a maior parte dos meses em que desenvolvi o presente Projecto e, portanto, agradeço a paciência e a ajuda que tiveram para comigo nos momentos em que parecia que era difícil.

Ao ISCTE, pela referência enquanto instituição de ensino, e a todos os Professores com quem tive a oportunidade de trabalhar durante estes cinco anos de percurso universitário, pelos conhecimentos transmitidos e pelas experiências partilhadas, pelo exemplo e referência de profissionais que são, a quem devo parte da minha formação.

Aos meus amigos e à mana por me ouvirem, por me aturarem e por me darem apoio.

A todos os que acreditaram que seria possível.

E a mim... Porque, por momentos, foi complicado. Obrigada!

SUMÁRIO

As instituições bancárias, pelo tipo de actividade, em termos simplistas, trata-se de instituições de crédito caracterizadas pela captação de fundos, são frequentemente alvo de fraude e de tentativas de fraude. O elevado número de clientes que se desloca aos balcões da vasta rede de agências bancárias aumenta o risco de exposição das instituições, sendo que, no entanto, o risco pode também surgir a nível interno, quando os próprios funcionários são os protagonistas no que diz respeito à ocorrência de fraude.

O presente Projecto incide precisamente na avaliação e na prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, nomeadamente, registada ao nível das agências. Pretende-se numa primeira fase de diagnóstico, através da implementação de uma entrevista, proceder ao levantamento das situações de risco de fraude, sinais de alarme e identificar normas e procedimentos de prevenção da fraude afectos às diferentes situações. A fase relativa à intervenção visa compreender o risco de fraude afecto a cada situação de risco e especificar e sugerir sinais de alarme e procedimentos e normas de prevenção para cada situação. A implementação, que finaliza o Projecto, sugere um possível modelo de actuação no que diz respeito à prevenção da fraude na referida instituição. As referidas actuações verificam-se então com recurso a um conjunto de dados recolhidos pela entrevista, aos conhecimentos adquiridos exercendo as funções de colaborador e à informação recolhida com a revisão de literatura.

Palavras-Chave: Crédito Agrícola, Fraude Bancária, Avaliação de Risco de Fraude, Procedimentos e Normas de Prevenção da Fraude.

Classificação JEL: D73 - Bureaucracy; Administrative Processes in Public Organizations; Corruption, G21 - Banks; Other Depository Institutions; Micro Finance Institutions; Mortgages.

ABSTRACT

Banks are credit institutions which capt funds, so they are frequently aimed by fraud and attempts of fraud. The high number of clients that go to the banks' agencies increases the risk of exposure of these institutions, although the risk can also arise inside them when the bank clerks are the main agents in terms of fraud.

This Project aims the evaluation and prevention of fraud within the agencies of Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira. At first, by an interview, it intends to list the situations of fraud risk, alarm signals and procedures of fraud prevention according to different situations. Secondly, in its stage of intervention, it tries to understand each situations' fraud risk, to identify the alarm signals and to suggest prevention procedures for them. The last stage ends the Project by suggesting a possible model of action towards fraud prevention within the institution. In conclusion, this whole process uses the data collected in the interview, the knowledge acquired by myself as a worker and the information collected by the revision of literature.

Keywords: Crédito Agrícola, Bank Fraud, Fraud Risk Evaluation, Procedures and Norms of Fraud Prevention.

JEL Classification: D73 - Bureaucracy; Administrative Processes in Public Organizations; Corruption, G21 - Banks; Other Depository Institutions; Micro Finance Institutions; Mortgages.

SUMÁRIO EXECUTIVO

As instituições bancárias são frequentemente alvo de tentativa ou de ocorrência de fraude, o cliente ou o potencial cliente e o próprio funcionário agem com intenção ilícita de obtenção de ganhos pessoais sobre terceiros e contra a própria instituição, pelo que é importante que as mesmas definam políticas estratégicas no combate à fraude. A identificação e o reconhecimento de situações de risco de fraude às quais as instituições bancárias estão expostas, permite agir em conformidade no que diz respeito à adopção de procedimentos e de normas de carácter interno e externo. Os referidos procedimentos contribuem para a prevenção da fraude através da implementação dos mesmos, considerando os diferentes protagonistas na gestão de risco de fraude e as responsabilidades afectas a cada um deles.

A avaliação e a prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira é o objectivo do presente Projecto, pelo que é essencial identificar as situações de risco de fraude às quais a referida instituição está exposta, os sinais de alarme para cada uma, isto é, indicadores de potenciais problemas de risco de fraude, e os procedimentos e as normas de prevenção afectos às mesmas. O presente Projecto compreende o desenvolvimento de algumas fases, sendo que a fase relativa ao diagnóstico e à prevenção permite efectuar o levantamento das situações de risco de fraude às quais a referida instituição está exposta e identificar os sinais de alarme e os procedimentos e as normas de prevenção para cada situação. A fase relativa à intervenção classifica e compreende o risco de fraude, especifica sinais de alarme e formas através das quais os colaboradores os podem compreender e identifica e sugere procedimentos e normas de prevenção para cada situação de risco de fraude. A fase relativa à implementação finaliza o presente Projecto e sugere um possível modelo de actuação relativo à prevenção da fraude, identificando os protagonistas na gestão de risco de fraude e as responsabilidades afectas a cada um deles.

O objecto de estudo consiste não só nas situações de risco de fraude identificadas tendo em conta o historial da instituição, mas também nas situações relacionadas com a tentativa de fraude. O que significa que situações onde se verifica a intenção de fraude, que pode ser externa ou interna à instituição, mas que são previamente identificadas e, portanto, não são bem sucedidas, essencialmente, pela prática correcta de

procedimentos e de normas por parte dos colaboradores e dos responsáveis pelos departamentos de auditoria e controlo, também são objecto de estudo.

As situações de risco de fraude existentes na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, em termos de operações realizadas nas diferentes agências, são seis, nomeadamente, cheques viciados, abertura e movimentação de depósitos à ordem, contrafacção: notas e moedas ilegítimas, recurso ao crédito, serviço *online* e comportamentos ilícitos por parte dos funcionários. A categoria abertura e movimentação de depósitos à ordem apresenta nível de risco elevado, as categorias cheques viciados e comportamentos ilícitos por parte dos funcionários apresentam nível de risco médio e as categorias contrafacção: notas e moedas ilegítimas, recurso ao crédito e serviço *online* apresentam nível de risco baixo, pelo que se identifica as três primeiras como as que apresentam maior nível de risco de fraude e, portanto, as que são alvo de estudo do presente Projecto.

O conhecimento do risco afecto a cada situação de ocorrência ou de tentativa de fraude permite, para além do conhecimento do próprio risco de fraude, identificar sinais de alarme e normas e procedimentos de prevenção da fraude afectos a cada situação de risco.

É importante que a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira garanta a implementação de uma gestão de risco de fraude assente na prática e na conduta de procedimentos e de normas, internos e externos. O objectivo visa diminuir o risco de fraude, tendencialmente, verificado no domínio da rede de agências, isto é, entre os colaboradores e as pessoas que se deslocam diariamente aos balcões. O presente Projecto, na área da avaliação e prevenção da fraude, desenvolvido na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira através de uma análise em contexto real de funções exercidas nas agências, isto é, em contacto directo com o cliente, e segundo os interesses da instituição, pretende que o mesmo possa vir a funcionar como uma ferramenta de auxílio no que diz respeito à prevenção da fraude na referida instituição.

Os procedimentos e as normas relativas à prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira correspondentes às categorias com maior nível de risco de fraude, isto é, abertura e movimentação de depósitos à ordem, cheques viciados e comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, devem ocupar um lugar de destaque no programa de avaliação e de prevenção da fraude adoptado. No que diz

respeito à fraude de origem externa, abertura e movimentação de depósitos à ordem e cheques viciados, os procedimentos e as normas de prevenção dizem respeito a avisos e a procedimentos do Banco de Portugal, à validação de documentos e de contactos dos clientes, ao controlo, ao acompanhamento e ao bloqueio da abertura e da movimentação de contas, à reflexão sobre a disponibilização de meios de pagamento e à postura que o colaborador deve adoptar no sentido de apurar a origem e a legitimidade dos depósitos efectuados, quando se trata de montantes elevados e de cheques com eventuais campos viciados. No que diz respeito à fraude origem interna, comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, os procedimentos e as normas de prevenção dizem respeito à delegação de poderes, à segregação de funções, à rotatividade de funcionários, às auditorias mistério, à contagem das existências em numerário, à análise de mapas e à existência de um sistema de penalização e de um sistema de denúncia.

A adopção de procedimentos e de normas de prevenção da fraude permite diminuir o risco de exposição da instituição, pelo que, nesse sentido, é importante garantir a adopção e a implementação de práticas que identifiquem os diferentes protagonistas e as responsabilidades afectas a cada um deles. Os procedimentos e as normas relativos às situações de carácter fraudulento com maior nível de risco, no âmbito da avaliação e da prevenção da fraude devem, portanto, ocupar um lugar de destaque na gestão de risco de fraude, uma vez que dizem respeito às situações que mais contribuem para a exposição da instituição. É importante garantir a existência de um modelo de actuação relativo à prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira através do qual se retrata o respectivo planeamento, isto é, se considera os procedimentos e as normas afectos às três situações de fraude com maior nível de risco de fraude e se identifica quem executa ou toma a decisão, como o faz ou de que forma o faz, quando o faz ou com que periodicidade o faz e o objectivo inerente a cada procedimento e norma.

LISTA DE SIGLAS

AICC	Auditoria Interna da Caixa Central
AML	<i>Anti-Money Laundering</i>
ATM	<i>Automated Teller Machine</i>
BP	Banco de Portugal
CA	Conselho de Administração
CAge	Coordenadores de Agência
CCAM	Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
CCAM VFX	Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira
CG	Colaboradores em Geral
CM	<i>Compliance Monitor</i>
DAC	Departamento de Auditoria e Controlo
DO	Depósitos à Ordem
FENACAM	Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo,
GG	Gerente Geral
KYC	<i>Know Your Customer</i>
LUC	Lei Uniforme Relativa ao Cheque
MP	Meios de Pagamento
SICAM	Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo
SICOI	Sistema de Compensação Interbancária

ÍNDICE GERAL

1 Introdução	2
1.1 Nota Introdutória	2
1.2 Contexto da Definição do Problema	3
1.3 Objectivos.....	3
1.4 Estrutura do Projecto	4
2 Caracterização da Empresa	7
2.1 Apresentação	7
2.2 Estrutura Funcional	8
2.3 Serviço Prestado	8
2.4 Clientes.....	9
3 Revisão de Literatura	11
3.1 Conceitos: Fraude e Abuso Ocupacional	11
3.1.1 Teoria da Associação Diferencial de Edwin H. Sutherland	13
3.1.2 O <i>Triângulo da Fraude</i> de Donald R. Cressey	13
3.1.3 A <i>Balança da Fraude</i> de W. Steve Albrecht	17
3.2 Gestão de Risco de Fraude no Sistema Bancário	19
3.2.1 Estratégia: Objectivos e Protagonistas	20
3.2.2. Funcionários Bancários enquanto Protagonistas.....	22
3.2.2.1 Comportamentos Ilícitos	22
3.2.2.2 Comportamentos de Avaliação e Prevenção da Fraude	24
3.2.3 Sinais de Alarme	25
3.2.4 Avaliação de Nível de Risco e da Probabilidade de Ocorrência de Comportamentos Desviantes	26
3.2.5 Construção de Perfil de Risco	27
3.2.6 Sistema Bancário Português.....	28
3.2.6.1 Instituições Autorizadas	29
3.2.6.2 Fraude.....	29
3.3 Situações de Risco no Sistema Bancário.....	30
3.3.1 Meios de Pagamento	30
3.3.2 Cheque.....	31
3.3.2.1 Conceito.....	31
3.3.2.2 Utilizações Abusivas	32

3.3.3	Abertura e Movimentação de Contas de Depósito Bancário	34
3.3.3.1	Conceito: Depósito Bancário.....	34
3.3.3.2	Conceito: Conta de Depósito Bancário	34
3.3.3.3	Processo de Abertura de uma Conta de Depósito Bancário	34
3.3.4	Contrafacção: Notas e Moedas.....	35
3.3.4.1	Conceito.....	35
3.3.4.2	Evolução da Contrafacção do Euro	35
3.3.4.3	Segurança do Euro.....	36
3.3.5	Serviço <i>Online</i>	36
3.3.5.1	<i>Home Banking</i>	36
3.3.5.2	Segurança na <i>Internet</i>	37
3.5	Procedimentos e Prevenção da Fraude no Sistema Bancário.....	37
3.5.1	Cheques	38
3.5.1.2	Fornecimento.....	38
3.5.1.3	Evitar Situações Abusivas	38
3.5.2	Abertura e Movimentação de Contas de Depósito Bancário	39
3.5.2.1	Aceitar ou Recusar	39
3.5.2.2	Cumprimento dos Avisos 11/2005 e 2/2007 do Banco de Portugal.....	39
3.5.2.3	Observância dos procedimentos <i>Anti Money Laundering/Know Your Costumer – AML/KYC</i>	40
3.5.2.4	Identificação dos Intervenientes nas Contas de Depósito	40
3.5.3	Contrafacção: Notas e Moedas.....	42
3.5.3.1	Metodologia Toçar-Observar-Inclinar.....	42
3.5.3.2	Nota contrafeita ao balcão de uma Instituição de Crédito.....	43
3.5.4	Serviço <i>Online</i>	44
4	Quadro Conceptual: Objectivos e Questões da Investigação.....	48
5	Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados.....	52
5.1.	Metodologia Adoptada.....	52
6	Análise de Informação	58
6.1.	Diagnóstico.....	58
6.1.1.	Categoria: Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem.....	61
6.1.2.	Categoria: Cheques Viciados	66
6.1.3.	Categoria: Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários.....	69
6.2.	Procedimentos e Normas de Prevenção	70
6.3.	Proposta de Intervenção	72

6.3.1. Categoria: Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem.....	73
6.3.1.1. Risco de Fraude	73
6.3.1.2. Sinais de Alarme	73
6.3.1.3. Procedimentos e Normas de Prevenção	76
6.3.2. Categoria: Cheques Viciados	81
6.3.2.1 Risco de Fraude	81
6.3.2.2. Sinais de Alarme	81
6.2.2.3.Procedimentos e Normas de Prevenção.....	83
6.2.3. Categoria: Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários.....	88
6.2.3.1. Risco de Fraude	88
6.2.3.2. Sinais de Alarme	89
6.2.3.3. Procedimentos e Normas de Prevenção	91
7 Implementação	101
8 Conclusões.....	108
Bibliografia	112
Anexos	116
I Organigrama da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira	116
II Guião da Entrevista	117
III Matriz de Análise – Situações de Risco de Fraude: Procedimentos e Normas de Prevenção	120

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura simplificada do Grupo Crédito Agrícola	7
Figura 2 - Triângulo da Fraude	14
Figura 3 - A Balança da Fraude	18
Figura 4 - Estratégia de Gestão de Risco	20
Figura 5 - Protagonistas na Gestão de Risco.....	22
Figura 6 - Sinais de Alarme	26
Figura 7 - Matriz de Risco <i>Standard</i>	27
Figura 8 - Construção de Perfil de Risco	28
Figura 9 - Metodologia Tocar-Observar-Inclinar	42
Figura 10 - Metodologia Tocar-Observar-Inclinar: Elementos de Segurança	43

Figura 11 - Fluxograma ilustrativo da ocorrência de fraude na abertura e movimentação de depósitos à ordem.....	65
Figura 12 - Fluxograma ilustrativo da ocorrência de fraude através de cheques viciados	68
Figura 13 - Ferramenta de prevenção da fraude relativa à abertura e movimentação de depósitos à ordem.....	80
Figura 14 - Ferramenta de prevenção da fraude relativa a Cheques Viciados.....	87
Figura 15 - Ferramenta de prevenção da fraude relativa a comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, nomeadamente, desvio de numerário	95
Figura 16 - Ferramenta de prevenção da fraude relativa a comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, nomeadamente, realização de transacções não autorizadas: crédito ou débito e transferências	96
Figura 17 - Ferramenta de prevenção da fraude relativa a comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, nomeadamente, adulteração e destruição de documentos	97
Figura 18 - Estratégia da gestão de risco de fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira	102
Figura 19 - Protagonistas na gestão de risco de fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira	103

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Categorização das situações de risco de fraude	54
Tabela 2 - Avaliação de nível de risco: impacto e frequência.....	55
Tabela 3 - Situações de risco de fraude e respectiva classificação em termos de impacto e frequência na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira	58
Tabela 4 - Cruzamento entre o impacto e a frequência para cada categoria de risco existente na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira	59
Tabela 5 - Situações de risco de fraude e respectivo nível de risco existentes na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira.....	60
Tabela 6 - Hierarquização de situações de risco por nível de risco	60

CAPÍTULO 1

Introdução

1 Introdução

1.1 Nota Introdutória

Em virtude da importância estratégica para a economia, o sector bancário tem despertado o interesse da generalidade dos economistas, sendo que, tendencialmente, a banca tem vindo a ser alvo de alterações significativas resultantes de vários factores, nomeadamente, a evolução tecnológica, que tem sido destacada como sendo um dos principais factores que impulsionam e facilitam as referidas mudanças (Instituto de Formação Bancária, 2004).

As tecnologias têm provocado alterações nas diferentes práticas sociais, económicas e culturais, o que permite atingir grandes níveis de desenvolvimento associados, essencialmente, à informatização e à automatização dos processos, no que diz respeito, especialmente, à prestação de serviços bancários. O aumento significativo das actividades bancárias realizadas através de meios electrónicos permitiu a conversão de elevados níveis de dinheiro em fluxos informacionais, que são movimentados, transaccionados e armazenados em suportes e meios electrónicos. Por consequência, a quantidade de movimentações financeiras realizadas de forma electrónica ou medidas com recurso às tecnologias de informação têm vindo a crescer de forma considerável, tornando a banca uma área bastante aliciante no que diz à captação dos recursos dos investidores. Em contrapartida, verificou-se o despertar do interesse fraudulento de outros indivíduos pela mesma área, dando lugar a comportamentos ilícitos e prejudiciais por parte dos mesmos (Neto, 2010).

Surge a necessidade associada à segurança bancária, que contrariamente à associação que é feita de forma quase exclusiva à *internet*, trata-se de um conceito bastante amplo e não se limita apenas às transacções realizadas na *internet*. A rede de agências e o número de pessoas que, diariamente, se desloca aos balcões das instituições bancárias, envolvem uma componente física, inerente à segurança bancária, que não pode ser negligenciada. É unânime a opinião de que o combate a este tipo de comportamentos fraudulentos e de outros associados à actividade bancária passa, em grande parte, pela prevenção: melhorar a prevenção e manter uma atitude atenta e vigilante são algumas das recomendações por parte dos responsáveis (Bento, 2011).

O modelo de negócio encontra-se em constante mutação, pelo que, a cada dia que passa, surgem novas vulnerabilidades e, conseqüentemente, a obrigação por parte dos funcionários e responsáveis a reflectir sobre o nível de segurança necessário a cada momento (Bento, 2011).

1.2 Contexto da Definição do Problema

Wells (2009) refere que *'No mundo do comércio, as organizações incorrem em despesas para produzir e vender os seus produtos ou serviços. Estes custos percorrem toda a linha: mão-de-obra, impostos, publicidade, rendas, matérias-primas, investigação e desenvolvimento e, também, fraude e abuso. Este último custo, contudo, é radicalmente diferente dos primeiros: a verdadeira despesa da fraude e do abuso encontra-se oculta, mesmo que reflectida nos números de perdas e lucros'*.

Nesse sentido, sendo a fraude uma realidade presente nas instituições, que se manifesta através da prática intencional de actos ilícitos para a obtenção de ganhos sobre terceiros, é necessária a existência de mecanismos e de procedimentos que tenham como objectivo diminuir a frequência da sua ocorrência ou, pelo menos, minimizar os seus efeitos através de práticas de prevenção e controlo por parte dos diferentes colaboradores. A ocorrência de práticas fraudulentas pode representar custos para uma instituição, nomeadamente, para uma instituição bancária. Como exemplo ilustrativo, considerando que determinado colaborador aceita para depósito um cheque não truncado, que é pago via compensação, mais tarde, o banco sacado pode reclamar o reembolso do respectivo montante por *falta de requisito principal*.

1.3 Objectivos

No presente Projecto de Mestrado pretende-se avaliar e prevenir a fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, sendo que, nesse sentido, as limitações do objecto de estudo são definidas pelas ocorrências diárias registadas na respectiva rede de agências, quer a nível externo, isto é, associados à ocorrência ou à tentativa de fraude de origem externa, quer a nível interno, isto é, associados à ocorrência ou à tentativa de fraude de origem interna.

Pretende-se realizar o diagnóstico associado à identificação de situações de risco de fraude, ou seja, identificar quais os principais riscos de fraude existentes na rede de agências, tendo em consideração que o risco pode ser interno ou externo à instituição. Posteriormente, a selecção das situações de risco que continuarão a ser alvo de estudo é efectuada tendo em consideração o nível de risco associado a cada uma delas, que é apurado através da medição da frequência, isto é, probabilidade de ocorrência, e do impacto das mesmas para a instituição, o que permite apurar as situações com maior nível de risco.

Depois de definidas as situações de risco de fraude às quais a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira está exposta, pretende-se apurar as diferentes formas de prevenção para cada uma das situações de risco identificadas, que têm como objectivo diminuir o registo de ocorrência dessas mesmas situações através de procedimentos e normas que a instituição bancária, nomeadamente, os diferentes colaboradores devem adoptar.

Nesse sentido, pretende-se que o presente Projecto possa vir a funcionar como uma ferramenta de apoio para a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira relativamente à luta e à prevenção de situações de carácter fraudulento, que colocam em causa os interesses e o funcionamento da referida instituição bancária.

1.4 Estrutura do Projecto

O presente Projecto compreende seis capítulos, interligados entre si, que pretendem convergir para um possível contributo de avaliação e prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca, nomeadamente, em toda a rede de agências.

O Capítulo 1, o presente Capítulo, designado por Introdução, expõe as razões e os argumentos que justificam a escolha do referido tema com recurso à contextualização do problema, os objectivos que se pretende atingir e a apresentação estrutural do Projecto, onde, sucintamente, é feita uma exposição do conteúdo de cada Capítulo.

O Capítulo 2, designado por Caracterização da Empresa, caracteriza, sucintamente, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, em que numa primeira fase se procede à apresentação do Grupo Crédito Agrícola, Grupo Financeiro do qual faz parte a instituição em estudo, e numa segunda fase se procede à apresentação, em termos genéricos, da estrutura organizacional da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira.

O Capítulo 3, designado por Revisão de Literatura, é constituído por fundamentos teóricos e científicos que estão na base do Projecto desenvolvido e que, portanto, servem de suporte à realização dos restantes capítulos. Nesse sentido, o Capítulo 3 começa por desenvolver questões relacionadas com a fraude, o abuso ocupacional e a gestão de risco, em termos genéricos, uma vez que são aspectos gerais, independentemente da classificação da actividade da instituição em estudo. São também desenvolvidas questões relacionadas com o Sistema Bancário, nomeadamente, aspectos relacionados com as instituições autorizadas, a fraude bancária e, conseqüentemente, as situações de risco de fraude e, por último, com os procedimentos e as normas relativos à prevenção da fraude associados às situações de risco identificadas.

O Capítulo 4, designado por Quadro Conceptual: Objectivos e Questões da Investigação, expõe as questões de investigação às quais o presente Projecto pretende responder, ajustadas ao que a revisão de literatura efectuada no Capítulo anterior permite analisar, justificando a pertinência das mesmas para os resultados finais que se pretende atingir.

O Capítulo 5, designado por Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados, identifica a forma através da qual se procede à recolha de dados relativos à informação que servirá de objecto de estudo no presente Projecto, sendo efectuado, também, o tratamento da referida informação.

O Capítulo 6, designado por Análise de Informação, apresenta a informação recolhida com recurso às diversas formas e o conseqüente tratamento da mesma, através do qual se pretende responder às questões do desafio lançado com o presente Projecto e segundo as limitações existentes de acordo com a informação reunida.

O Capítulo 7, designado por Implementação, apresenta sugestões relativas à forma através da qual a referida instituição pode proceder e agir, com objectivo de colocar em prática os procedimentos e as normas identificados como as mais indicadas de acordo com os interesses e as dificuldades da instituição, uma vez que um dos objectivos do presente Projecto é que o mesmo possa vir a funcionar como uma ferramenta de apoio na prevenção da fraude.

O Capítulo 8, designado por Conclusões, termina o presente Projecto com a apresentação de uma revisão geral do trabalho desenvolvido, das principais conclusões e das dificuldades e das limitações encontradas no decorrer da realização do mesmo.

CAPÍTULO 2

Caracterização da Empresa

2 Caracterização da Empresa

2.1 Apresentação

O Grupo Crédito Agrícola é um Grupo Financeiro de actuação nacional, constituído por instituições locais designadas por Caixas Agrícolas e por empresas associadas, especializadas em diferentes ramos, tendo como estruturas centrais a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, responsável pela supervisão, orientação e acompanhamento das diferentes associadas e pela FENACAM, Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, instituição de representação cooperativa e prestadora de serviços especializados ao Grupo.

Como se pode verificar na Figura.1, o Grupo Financeiro, centenário, é constituído por 85 Caixas Associadas, detentoras de 700 balcões, enraizados nas diferentes comunidades locais por todo o território nacional, mais de 400 mil associados e mais de um milhão de clientes, que valoriza, essencialmente, a relação de proximidade com cada um deles.



Figura 1 - Estrutura simplificada do Grupo Crédito Agrícola

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira representa uma das inúmeras Caixas Associadas, detentora de 5 agências no respectivo concelho: Sede, Vialonga,

Castanheira do Ribatejo, Sobralinho e Alverca do Ribatejo. Detentora de um Capital Próprio de cerca de 8 milhões de euros e de uma carteira de clientes constituída por cerca de 10 a 11 mil clientes, a Caixa de Vila Franca de Xira é caracterizada por uma equipa de trabalho competente, constituída por 24 colaboradores e 3 elementos que constituem o Concelho de Administração. A referida instituição apresenta resultados consideráveis a nível nacional, detentora de uma certa autonomia relativamente ao Grupo, que lhe permite tomar determinadas decisões por conta própria, o que se verifica com todas as Caixas Associadas, características internas à estrutura funcional do Grupo Cooperativo.

2.2 Estrutura Funcional

O Grupo Crédito Agrícola é constituído pelas diferentes Caixas Associadas e pelas diferentes empresas prestadoras de serviços especializados ao Grupo. A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira encontra-se representada nas Caixas Associadas sendo que, isoladamente, considerando os diferentes balcões no respectivo concelho, o organigrama da Caixa de Vila Franca de Xira encontra-se apresentado no Anexo I.

2.3 Serviço Prestado

O Grupo Crédito Agrícola tem acompanhado a evolução do mercado e, portanto, tem assumido uma postura, ao longo dos tempos, no sentido de responder às necessidades e exigências dos clientes e de fazer face à concorrência. Nesse sentido, o Grupo e, conseqüentemente, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, apresenta uma ampla oferta de produtos apropriadas aos cenários locais e ao mercado em geral: Depósitos a Prazo, Contas Poupança, Crédito à Habitação, Crédito Pessoal, Produtos para Jovens, Cartões, Fundos de Investimento, Seguros Ramos Vida, Seguros Ramos Reais, Crédito a Empresas, *Leasing e Internet Banking*.

O Grupo Crédito Agrícola valoriza o serviço prestado à comunidade e a relação de proximidade com o cliente, pelo que os objectivos financeiros não são os únicos objectivos do Grupo, o que justifica o facto do Crédito Agrícola ser a única instituição bancária presente em determinadas povoações sendo que, em muitas localidades, a *ATM* instalada pela Caixa local

é a única forma de contacto com o sistema bancário nacional, o que se verifica, também, em freguesias do concelho de Vila Franca de Xira, assegurado pela Caixa Agrícola.

2.4 Clientes

Em termos globais, o Grupo Crédito Agrícola tem assistido ao aumento da sua carteira de clientes, bem como à fidelização dos já existentes, realidade, também, verificada ao nível da Caixa de Crédito Agrícola de Vila Franca de Xira, que mantém relações com clientes particulares e empresas, essencialmente, de pequena e de média dimensão, sendo que a sua carteira de clientes é constituída por cerca de 10 a 11 mil clientes.

Com a constante preocupação do Grupo em acompanhar a evolução e as exigências do mercado, o leque de oferta do Grupo permite satisfazer as necessidades dos diferentes perfis de clientes existentes no mercado. Nesse sentido, a Caixa de Vila Franca de Xira é detentora de um leque de clientes das mais diversas faixas etárias, com os mais variados perfis, mantendo relações com clientes jovens, clientes em idade adulta, clientes seniores, instituições locais como juntas de freguesia, centros de acção social, associações sem fins lucrativos, empresas na área da restauração e comércio local, empresas do sector agrícola, entre muitos outros.

CAPÍTULO 3

Revisão de Literatura

3 Revisão de Literatura

Wells (2009) refere que *‘É importante compreender as razões que levam as pessoas a cometerem actos fraudulentos, para que seja possível melhorar a avaliação de risco e ajudar os diferentes empregadores e clientes na implementação de medidas que tenham como objectivo a prevenção e a detenção da fraude’*.

3.1 Conceitos: Fraude e Abuso Ocupacional

A fraude é todo e qualquer acto ilegítimo caracterizado por engano, encobrimento ou violação da confiança, que não depende do recurso à ameaça, à violência ou à força física. As fraudes são praticadas por indivíduos e por organizações que visam a apropriação de dinheiro e de bens ou serviços, o alcance de vantagens pessoais ou comerciais e evitar o pagamento ou a perda de serviços (Instituto Português de Auditoria Interna, 2009). Black (1979) define fraude como a deturpação da verdade e de factos para induzir terceiros a agir com intuito de detrimento alheio.

Para efeitos e segundo a *Association of Certified Fraud Examiners* (1996), fraude e abusos ocupacionais dizem respeito à utilização de um emprego para enriquecimento pessoal através do uso deliberado ou da indevida aplicação dos recursos ou dos activos da entidade empregadora. Em termos genéricos, o conceito de fraude ocupacional assume uma natureza económica, independente das suas consequências legais, estando presente a intencionalidade de quem executa.

A *Association of Certified Fraud Examiners* (2006) classifica e estrutura o conceito de fraude através da *Árvore da Fraude*, distinguindo e definindo três grandes categorias de fraude: corrupção, apropriação indevida de actos e relatórios de contas fraudulentos. Por corrupção entende-se todo e qualquer esquema através do qual uma pessoa usa a influência que detém numa determinada transacção ou num determinado negócio, nos quais intervém, para obter um benefício associado e, logicamente, não autorizado. Por apropriação indevida de activos entende-se todo e qualquer esquema que envolve furto de activos da organização. Por relatórios de contas fraudulentos entende-se a falsificação intencional da informação financeira de uma organização, com o objectivo de tornar a situação económico-financeira rentável.

Almeida (2003) considera a existência de dois tipos de fraude relativamente à abordagem feita pela *Association of Certified Fraud Examiners* (2006): fraude organizacional e fraude contra a própria empresa. A primeira é cometida em benefício da própria entidade e implica o envolvimento de práticas que actuam, normalmente, contra entidades exógenas à empresa, como a administração fiscal, os credores, os sócios ou os accionistas e resulta, geralmente, na falsificação de Demonstrações Financeiras. A fraude contra a própria empresa é cometida a favor do sujeito que pratica o acto fraudulento e consiste, essencialmente, no roubo de activos e no desfalque.

Ferreira (2007) propõe uma articulação entre as duas classificações, isto é, entre a proposta apresentada pela *Association of Certified Fraud Examiners* (2006) e por Almeida (2003), concluindo que corrupção e a apropriação indevida de activos são classificadas como actos fraudulentos contra a empresa, classificação ordeira relativamente à classificação defendida pela *Association of Certified Fraud Examiners*. Relativamente à fraude organizacional, também designada por fraude nas Demonstrações Financeiras, Ferreira (2007) refere que a mesma pressupõe a manipulação de registos contabilísticos em benefício da própria empresa e incentiva o uso de práticas que actuam contra os agentes económicos externos à empresa. Ou seja, a própria empresa está envolvida e a favor das opções que são deliberadas no Relatório Financeiro, revelando-se parte activa do acto fraudulento, aspecto não salientado na classificação defendida pela *Association of Certified Fraud Examiners* (2006) e por Almeida (2003).

A fraude pode incluir qualquer crime para obtenção de lucro, utilizando como principal ferramenta o logro, quer isto dizer: a imposição de uma ideia ou crença falsa, que provoque a ignorância, a perplexidade ou a impotência. No entanto, para que todos os logros sejam considerados actos fraudulentos é necessário a existência de danos, geralmente associados a dinheiro, para a vítima. É possível identificar três formas de retirar dinheiro a uma vítima de forma ilegal: força, logro ou furto, sendo que, nos termos do direito comum, existem quatro elementos gerais, que devem estar presentes, para que ocorra uma fraude: uma declaração material falsa, o conhecimento de que a declaração era falsa no momento em que foi proferida, a confiança na declaração falsa por parte da vítima e os danos daí resultantes (Wells, 2009).

As práticas abusivas são uma realidade nas diferentes organizações, o que representa custos para os empregadores, pelo que se podem fazer sentir de diversas formas por parte dos

empregados: utilização de descontos de empregado para aquisição de bens para amigos e parentes, apropriação de produtos pertencentes à organização, pagamento superior ao número de horas às que trabalham, recebimento de mais dinheiro do que o devido relativamente ao reembolso de despesas, realização de almoços de longa duração ou de pausas sem autorização, atrasos nas horas de entradas e saídas do trabalho mais cedo, utilização da baixa por doença quando não estão doentes, desenvolvimento de funções lenta ou desleixadamente e sobre a influência de álcool ou drogas Wells (2009).

3.1.1 Teoria da Associação Diferencial de Edwin H. Sutherland

Sutherland (1883-1950), criminalista do século XX, tinha especial interesse por fraudes praticadas por executivos contra os accionistas ou contra o público. O referido autor, através da Teoria da Associação Diferencial, cujo princípio básico é o de que o crime se aprende, explicou os factores ambientais do delito (Siegel, 1989).

Segundo Wells, para Sutherland, a aprendizagem de procedimentos criminosos fazia sentir-se num processo de comunicação, geralmente, num contexto mais privado, o que implicava que o acto de delinquência não pudesse ocorrer sem a cooperação de terceiros. O referido processo de aprendizagem abrangia áreas específicas, designadamente, as atitudes, os impulsos, as justificações e as motivações da mente criminosa e as técnicas para cometer o crime. Wells (2009) salienta que *‘É nítido o modo como a Teoria da Associação Diferencial de Sutherland se encaixa no perfil dos delinquentes ocupacionais’*, exemplificando, ainda, que em qualquer organização, empregados desonestos acabam por exercer influência sobre colegas honestos, sendo que o mesmo se verifica no sentido oposto.

3.1.2 O Triângulo da Fraude de Donald R. Cressey

Cressey (1919-1987), aluno de Sutherland e, também ele, criminalista, interessava-se, essencialmente, nas condições que levavam os diferentes fraudadores, *‘violadores da confiança’*, segunda as suas palavras, a ser dominados pela tentação inerente ao acto de praticar a fraude. As pessoas, em quem se confia, tornam-se violadoras dessa confiança quando imaginam que têm um problema financeiro impossível de partilhar e que acreditam

poder ser secretamente resolvido, através da violação da confiança financeira. Para além disso, são capazes de aplicar à sua conduta, naquela situação, justificações que lhes permitem ajustar o conceito, que têm de si próprios, de pessoas de confiança, de utilizadores dos fundos ou propriedade que foram confiando (Cressey, 1973).

A referida hipótese passou a ser conhecida como o *Triângulo da Fraude*, apresentado na Figura 2, em que o primeiro vértice representa uma necessidade financeira sentida, impossível de partilhar, o segundo vértice representa a oportunidade apercebida e o terceiro vértice representa a justificação.

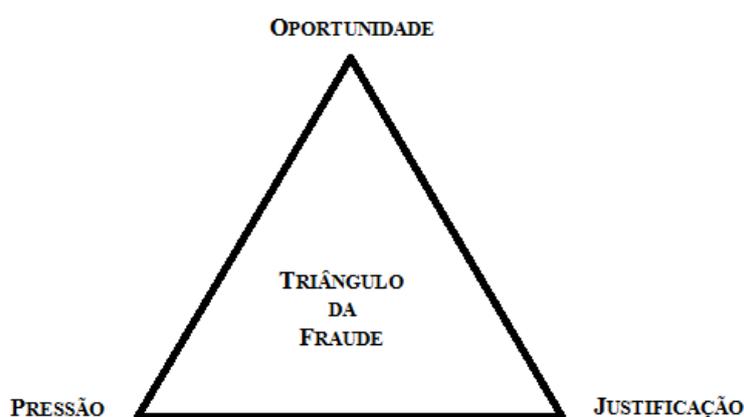


Figura 2 - Triângulo da Fraude
Fonte: Adaptado de Cressey, 1973

Nos casos de violação de confiança identificados, o infractor pensava que o problema financeiro com que se encontrava, não podia ser partilhado com pessoas que, provavelmente, poderiam ter contribuído para a solução do problema (Cressey, 1973).

Cressey (1973) declarou que aquilo que é considerado como 'não partilhável' é, apenas, segundo o ponto de vista do potencial fraudulento ocupacional e dividiu os problemas não partilháveis em seis categorias básicas:

1. Violação das obrigações imputadas

A incapacidade de pagar dívidas tem-se revelado, historicamente, um forte motivador (Wells, 2009). Os problemas financeiros resultantes de posição de confiança não financeira são, frequentemente, considerados impossíveis de partilhar, uma vez que são encarados como uma

ameaça ao estatuto inerente a determinada posição. Por vezes, as pessoas incorrem em dívidas ou, de algum outro modo, tornam-se devedoras, sendo que, muitas consideram que as mesmas dívidas devem permanecer secretas e que encará-las se torna um problema financeiro impossível de partilhar (Cressey, 1973). Wells (2009) recorre ao exemplo dado por Cressey, onde este descreve uma situação que todos podemos compreender: ser capaz de pagar as dívidas e depois ter de admiti-lo ao empregador, à família e aos amigos.

2. Problemas resultantes do fracasso pessoal

Cressey considera que os problemas resultantes do fracasso pessoal podem ser de vários tipos: *‘Enquanto alguns problemas financeiros podem ser considerados como resultado de condições económicas (...) outros foram criados por actividades insensatas ou mal planeadas’*. Para um potencial delinquente, a possibilidade de escolher entre cobrir as suas más opções de investimento pela violação da confiança ou admitir que não é um bom investidor, pode colocar em causa o discernimento de pessoas orgulhosas. A eventual perda de estatuto faz com que as pessoas tenham receio em admitir que têm, de facto, um problema, consequência, dos seus próprios comportamentos (Wells, 2009).

3. Reveses de negócios

Diferentes dos problemas resultantes do fracasso pessoal, uma vez que algumas pessoas de negócios consideram que os seus deveres financeiros resultam de condições fora do seu controlo: inflação, taxas de juros (elevadas), financiamentos e empréstimos (Cressey, 1973).

‘Há muito poucas pessoas capazes de abandonar um negócio falhado. Quando a ponte está a cair, quase toda a gente corre para obter um pedaço de madeira. No mundo dos negócios, existe um eterno optimismo de que as coisas melhorarão no dia seguinte. Pomos o negócio em marcha, mantemo-lo em funcionamento, e quase ficamos hipnotizados por ele (...) a maior parte de nós não sabe quando desistir, quando dizer “Fui derrotado. Eis uma vitória para o adversário”’ (Cressey, 1973).

4. Isolamento físico

Cressey (1973) refere, também, o isolamento físico, no qual a pessoa que se encontra em dificuldades financeiras está isolada das pessoas que, eventualmente, as poderiam ajudar.

5. Obtenção de estatuto

Verifica-se que, por vezes, a pessoa é confrontada com o facto de não possuir os meios financeiros necessários para se associar a pessoas com o nível de estatuto ambicionado, avaliando a mesma situação como um problema, que se torna impossível de partilhar quando sente que não pode desprezar as suas aspirações de admissão do grupo desejado, nem obter as características de prestígio necessárias para a sua admissão. Nesse sentido, o tormento provocado pela necessidade de conseguir estar ao mesmo nível das outras pessoas revela-se uma realidade enfrentada por muitos delinquentes ocupacionais (Cressey, 1973).

6. Relações empregado-empregador

O ressentimento, por parte do empregado para com a organização, é o problema mais comum resultante da relação entre as partes, que pode resultar de desigualdades económicas sentidas, tais como o ordenado, ou do sentimento de estar sobrecarregado ou ser subvalorizado. O empregado considera o referido problema impossível de partilhar quando conclui que ao fazer sugestões, que tenham como objectivo minimizar determinado (mau) tratamento, possa colocar em causa a sua posição na organização (Cressey, 1973).

Em todos os casos de estudo, existia uma sensação de que, devido a actividades anteriores ao desfalque, a aprovação por parte de grupos financeiros valorizados, para a pessoa de confiança, se havia perdido ou a sensação de que a aprovação por parte dos mesmos grupos ficaria perdida, se fossem reveladas determinadas actividades, isto é, o problema financeiro difícil de partilhar, que estabelece nas pessoas, em quem se confia, o desejo de um tipo de solução específica para os problemas que enfrenta. Os resultados revelaram-se uniformes, isto é, a solução ou a solução parcial do problema passa pela utilização de fundos obtidos por um método independente, secreto e seguro, de acordo com os seus critérios e justificações, disponíveis para as pessoas naquele momento (Cressey, 1973). Ou seja, para um violador de confiança é necessário que este acredite que a sua situação possa ser, secretamente, resolvida.

O violador de confiança tem de ter dois pré-requisitos, nomeadamente, informações gerais e competência técnica e deve revelar-se capaz de desculpar os seus actos perante si próprio, avaliando os seus delitos segundo três pontos de vista: como não criminoso, como justificado ou como parte de uma situação que os infractores não controlam (Cressey, 1973).

É necessária a existência de três elementos para que a violação de confiança ocorra, nomeadamente, o motivo, a oportunidade apercebida e a capacidade de justificação, sendo que a violação de confiança ocorre quando a posição de confiança é encarada como forma de revolver um problema não partilhável, pela pessoa de confiança, com base nos conhecimentos adquiridos sobre os fundos que lhe são confiados e com base nas justificações consideradas para a utilização dos mesmos. Nesse sentido, os três elementos constituem as condições sob as quais a violação da confiança ocorre, sendo que sempre que a conjectura dos elementos ocorre, verifica-se a violação de confiança, se a conjectura dos elementos não ocorre, não há violação de confiança (Cressey, 1973).

3.1.3 A Balança da Fraude de W. Steve Albrecht

Albrecht, que recebeu formação em contabilidade, contribuiu para a investigação da fraude, sendo que numa das suas análises, apurou as diferentes motivações dos autores da fraude e do abuso ocupacional:

1. Viver acima das suas poses;
2. Um desejo irresistível de lucro pessoal;
3. Elevada dívida pessoal;
4. Uma associação íntima aos clientes;
5. Sentir que o ordenado não é proporcional à responsabilidade;
6. Uma atitude intriguista;
7. Um forte desafio de vencer o sistema;
8. Hábitos de jogo excessivos;
9. Pressão indevida de família ou de pares.

Os autores de grandes fraudes utilizavam os ganhos para comprar casas, automóveis, propriedades de lazer, fazer férias dispendiosas, sustentar relações extraconjugais e realizar

investimentos especulativos e os autores de pequenas fraudes tinham um procedimento diferente (Albrecht, Howe e Rommey 1984).

Tal como Cressey (1973), também Albrecht, Howe e Rommey (1984) sugerem factores envolvidos nas fraudes ocupacionais: a pressão situacional, a percepção da oportunidade para cometer e, posteriormente, ocultar o acto desonesto e o facto de se considerar o referido acto como sendo inconsistente com o nível de integridade pessoal ou como justificável.

A chamada ‘*Balança da Fraude*’, apresentada na Figura 3, que inclui factores como a pressão situacional, as oportunidades de concretização e a integridade pessoal, permite concluir que quando a pressão situacional e as oportunidades de concretização são elevadas e a integridade pessoal é baixa, é mais provável que ocorra a fraude ocupacional do que quando se verifica o contrário (Albrecht, Howe e Rommey, 1984).

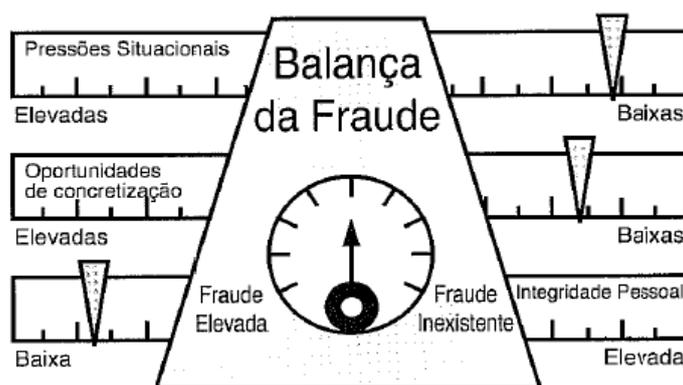


Figura 3 - A Balança da Fraude
Fonte: Adaptado de Albrecht, 1983

As pressões situacionais são descritas como os problemas imediatos que as pessoas sentem nos seus ambientes, sendo que, possivelmente, as dívidas elevadas ou os prejuízos financeiros assumem um carácter mais premente. As oportunidades de concretização, isto é, as oportunidades para cometer a fraude podem ser criadas por controlos internos deficientes ou inexistentes, quer por parte do empregado, quer por parte da empresa. A integridade pessoal diz respeito aos comportamentos éticos que cada pessoa adota (Albrecht, Howe e Rommey, 1984).

3.2 Gestão de Risco de Fraude no Sistema Bancário

Ao longo das décadas, os lucros associados à indústria bancária têm sido comprometidos por inúmeros factores, sendo que, comparativamente a outras entidades de carácter financeiro, os bancos continuam sujeitos a um elevado nível de regulamentação, precisamente, pelas suas actividades. Para além disso, os bancos têm vindo a assumir novas actividades, no que diz respeito, por exemplo, ao leque de oferta e à sua área de actuação e, conseqüentemente, novos riscos. Na década de 70, por exemplo, os países menos desenvolvidos representavam um potencial mercado de actuação para a actividade bancária, no entanto, existia risco inerente à exploração desses mercados. O conceito de risco de desagregação, isto é, divisão do risco nas suas componentes específicas, provocou alterações nos métodos através dos quais os bancos medem, assumem e administram os riscos inerentes às suas actividades (Lastra, 2000).

Os bancos sólidos e seguros baseiam-se, primeiramente, sobre uma boa administração do risco e, em segundo lugar, sobre um bom controlo do risco por reguladores e por entidades reguladoras. Os bancos enfrentam problemas particulares associados ao efeito sistémico do risco, uma vez que qualquer risco pode crescer em proporções sistémicas, quando o seu impacto tem implicações para além da instituição individual, afectando ou ameaçando afectar outras instituições e, eventualmente, a própria economia (Lastra, 2000).

Na execução das suas actividades, os bancos comerciais enfrentam riscos ao nível de vários domínios, nomeadamente, risco de crédito, risco de mercado, risco de liquidez, risco da taxa de juro, risco cambial e risco operacional, para além disso, enfrentam também o chamado risco de fraude, sendo que a fraude representa, por si só, um crime, pelo que, nesse sentido, reúne características diferentes dos restantes domínios associados ao risco. Relativamente ao risco operacional, trata-se de um tipo de risco que resulta de falhas dos bancos ao nível de controlo interno, de erros humanos, de problemas e/ou falhas no sistema informático e da falta de compreensão da administração ou da falta de conhecimento de outros sistemas operacionais. Apesar de os avanços tecnológicos e informáticos terem permitido aumentar a eficiência no negócio bancário, acabaram por originar, também, novas fontes de risco e de fraude (Lastra, 2000).

3.2.1 Estratégia: Objectivos e Protagonistas

A gestão do risco de fraude deve ser definida a partir do topo, nomeadamente, a partir dos directores executivos, da comissão de auditoria e dos conselheiros independentes, isto é, essencialmente, a partir de cargos associados a funções de chefia e de controlo. A estratégia deve ser assente na compreensão, redução e detecção de riscos, na análise e detecção de sinais de alerta, na gestão de incidentes e na prevenção de risco de fraude, o que implica a existência de meios e técnicas que permitam aumentar a segurança e a resistência de uma instituição. Ou seja, a estratégia de gestão do risco de fraude deve ser composta por seis elementos conforme ilustra a Figura 4. Os mesmos responsáveis devem assegurar a definição de um código de conduta, isto é, a definição de princípios e valores associados à ética, à cultura e ao comportamento empresarial e a política de gestão de risco de fraude deve apostar na gestão de risco, na denúncia e na investigação, que permitam combater a fraude (Iyer e Samociuk, 2006).

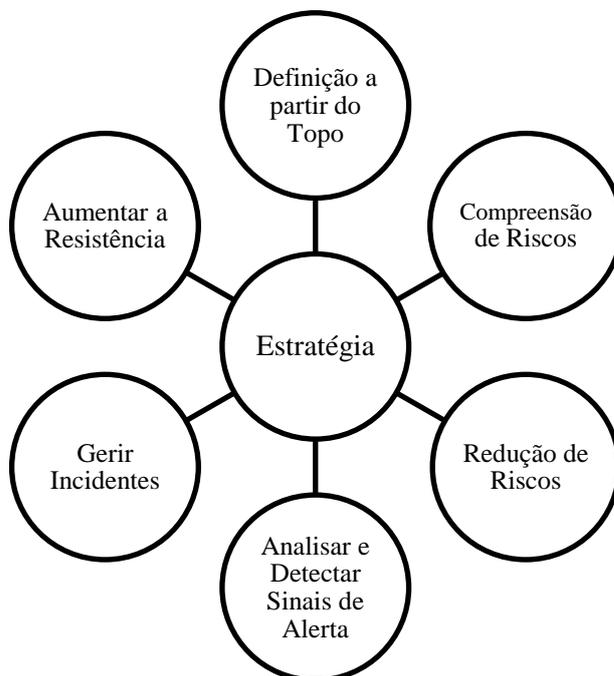


Figura 4 – Estratégia de Gestão de Risco
Fonte: Adaptado de Iyer e Samociuk, 2006

A gestão do risco de fraude deve definir objectivos claros e compreensivos, os quais podem ser definidos segundo duas categorias: principais, nomeadamente, criar um ambiente

favorável à prevenção, construir uma organização resistente, reduzir os custos, aumentar o valor e garantir a continuidade do negócio e secundários, nomeadamente, recuperar perdas, proteger os trabalhadores honestos, corresponder às obrigações legais e proteger a reputação da organização (Iyer e Samociuk, 2006).

A não compreensão dos riscos e a falta de formação na prevenção e na detecção da fraude pode dar lugar à resistência no que diz respeito à implementação e à aceitação de políticas de gestão de risco na instituição, nomeadamente, nas pessoas que nela exercem funções, o que se torna um obstáculo no combate à fraude (Iyer e Samociuk, 2006).

No que diz respeito a programas de avaliação e de detecção da fraude, em que os protagonistas se encontram apresentados na Figura 5, o conselho de administração da instituição deve ser responsável pela estratégia de gestão de risco, o que inclui a avaliação, a redução e a detecção de risco de fraude, sendo, também, importante determinar um conjunto de pessoas, principalmente associadas a funções corporativas, que levem a cabo os referidos programas. No entanto, as tarefas de avaliação, redução, detecção e prevenção da fraude devem passar pelos diferentes colaboradores de uma instituição, isto é, as diferentes responsabilidades devem ser distribuídas pela instituição, esperando uma atitude pró-activa por parte de todos os que a constituem e que na mesma exercem funções. Os papéis e as responsabilidades devem ser claramente definidos nas políticas da organização e a estratégia de gestão de risco deve incluir também os colaboradores, os quais se revelam importantes na estratégia de gestão de risco de fraude, uma vez que não é solução incluir apenas determinados órgãos na estratégia de gestão de risco, sendo que, idealmente, todas as pessoas de uma instituição devem assumir um papel activo no combate à fraude (Iyer e Samociuk, 2006).

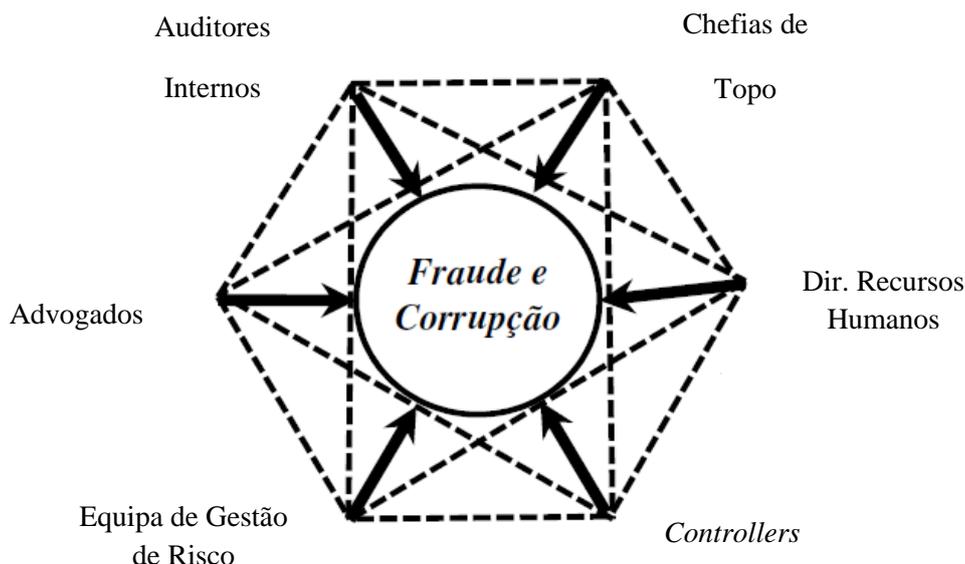


Figura 5 – Protagonistas na Gestão de Risco
Fonte: Adaptado de Iyer e Samociuk, 2006

3.2.2. Funcionários Bancários enquanto Protagonistas

3.2.2.1 Comportamentos Ilícitos

Os funcionários bancários não dão a devida importância ao problema relacionado com a existência de fraude, sendo que o nível de consciência existente a respeito da fraude é pouco satisfatório e a maioria deles não revela uma atitude favorável (Khanna e Arora, 2009). O impedimento da fraude e do abuso dos profissionais começa no pensamento do empregado, uma vez que os empregados que sentem que serão apanhados na fraude e no abuso ocupacional têm menos probabilidades de os cometer (Wells, 2009).

O mundo dos negócios revela-se muito competitivo e, conseqüentemente, os funcionários manifestam sintomas relacionados com o stress, o que resulta em sentimentos associados à sensação de não reconhecimento do trabalho que desenvolvem na instituição onde exercem funções. Com a existência de problemas pessoais e de falhas existentes no controlo interno, a motivação para a prática de actos fraudulentos, por parte dos funcionários, pode surgir ou tornar-se mais evidente, cenário indesejável para qualquer instituição (Haugen e Selin, 1999).

As fraudes são praticadas, frequentemente, por pessoas que possuem autoridade, sobretudo, quando acumulam funções. Geralmente, ocorrem de forma premeditada e, portanto, a sua detecção torna-se mais difícil e a sua existência tende a perdurar caso não existam controlos

adequados. Existem várias razões para a ocorrência de fraude por parte dos funcionários, nomeadamente, razões financeiras, isto é, a prática de actos fraudulentos por parte dos empregados pela simples necessidade financeira, razões relacionadas com a insatisfação profissional e com a vingança, uma vez que muitas fraudes decorrem do sentimento de desvalorização profissional, razões relacionadas com irregularidades generalizadas, que ocorrem quando os funcionários realizam actividades de forma ilegal na empresa, sem qualquer penalização, o que leva os restantes funcionários a agir da mesma forma, dado que não existirá penalização, e razões relacionadas com a tentação pelo perigo, dado que existem profissionais que exercem actos fraudulentos, simplesmente, pelo prazer em infringir a lei, desenvolvendo esquemas de fraudes (SÁ, 1997).

Cada pessoa avalia o seu próprio valor, sendo que se considerar que está a ser compensada de forma injusta relativamente ao seu salário, isto é, se o empregado se revelar insatisfeito, frequentemente, surge a motivação para agir de forma fraudulenta, sendo esta a razão mais apontada para a ocorrência de comportamentos fraudulentos por parte dos funcionários. Para além disso, as pressões financeiras, isto é, a necessidade de cumprir com as suas obrigações financeiras, nomeadamente, de carácter pessoal, revelam-se, também, como um factor impulsionador da fraude por parte dos funcionários (Wells, 2001).

O furto de dinheiro em caixa, por exemplo, representa uma das possíveis formas de comportamentos ilícitos por parte dos funcionários e pode ser definido como a diminuição intencional do dinheiro da entidade patronal, sem consentimento e contra o seu desejo, sendo que por dinheiro entende-se moeda corrente e cheques. Os esquemas de dinheiro em caixa dividem-se em dois grandes grupos, sendo que o primeiro é constituído pelos desembolsos fraudulentos e o segundo é constituído pelos esquemas de recepção de dinheiro. Os esquemas de desembolsos fraudulentos dizem respeito às actividades em que se procede a uma distribuição de fundos da conta da empresa, de um modo, à primeira vista, normal, sendo que para tal o funcionário pode forjar um cheque, apresentar uma factura falsa ou falsificar um cartão de ponto. O substancial consiste em retirar o dinheiro da empresa de uma forma que aparenta ser um desembolso legítimo de fundos. Por outro lado, os esquemas de recepção de dinheiro constituem o típico roubo incontestado de dinheiro, isto é, os agentes fraudulentos não contam com a entrega de documentos falsos nem com o forjar de cheques, ou seja, limitam-se a retirar o dinheiro e a levá-lo (Wells, 2009). Em muitos casos, os funcionários bancários, incluindo a gerência, estão envolvidos nas actividades fraudulentas (Bierstaker, Brody e Pacini, 2006).

3.2.2.2 Comportamentos de Avaliação e Prevenção da Fraude

A prevenção da fraude requer uma forte ênfase na criação de um ambiente de trabalho que promove a ética comportamental, impede a ilegalidade e incentiva os funcionários a denunciar situações de fraude ou situações de suspeita de fraude. Os diferentes funcionários devem, portanto, ser instruídos com base nos valores centrais da empresa, o que lhes fornece uma orientação clara sobre o comportamento e as acções que lhes são ou não permitidas (*Association of Certified Fraud Examiners*, 2006).

A prevenção da fraude deve começar no início da relação com os empregados, isto é, a partir da sua contratação, com o objectivo de se proceder a um levantamento do histórico dos potenciais empregados, nomeadamente, dos locais onde já exerceram funções e dos seus comportamentos (Santi, 1988). Posteriormente, as organizações devem fornecer alguma formação básica de carácter antifraude na altura em que os trabalhadores são contratados, de natureza factual e não acusatória. Deste modo, os empregados tornam-se os olhos e os ouvidos da organização, tornando-se mais provável que denunciem eventuais comportamentos e actividades fraudulentas. A fraude, independentemente da sua natureza, acaba por ter consequências negativas para a organização e para as pessoas que nela exercem funções, uma vez que tem impacto sobre os salários, os empregados, os benefícios, a moral, os lucros e a integridade pessoal. A mão-de-obra informada sobre a fraude é, de facto, a melhor forma de prevenir a sua ocorrência nas organizações (Wells, 2009).

A formação de qualidade possui um duplo efeito positivo sobre os funcionários, uma vez que, se por um lado, ajuda no desenvolvimento do trabalho, por outro lado, máxima o potencial desempenho dos funcionários, fornecendo-lhes conhecimento e competências necessárias para a compreensão das práticas e dos princípios bancários (Barnes, 2005).

A existência de programas de denúncia adequados é essencial para detectar e impedir a fraude e o abuso ocupacional, uma vez que, frequentemente, os empregados suspeitam de actividades ilegais, mas não têm forma de comunicar essa informação, sem receio de serem, eles próprios, arrastados para a investigação. Nesse sentido, os programas de denúncia devem salientar, pelo menos, seis pontos:

1. A fraude, o desperdício e o abuso ocorrem, de uma maneira ou de outra, em quase todas as organizações;
2. A fraude tem um efeito negativo sobre os empregos, os aumentos e os lucros;

3. A organização encoraja de forma activa os empregados a darem informações;
4. Não existem punições pelo fornecimento de informações sem maldade;
5. Existe um método exacto para denunciar, por exemplo, um número de telefone ou um endereço;
6. As denúncias de actividades suspeitas não têm que ser comunicadas pelos empregados aos seus supervisores imediatos.

A linha directa é considerada, pela maioria dos profissionais, como decisiva nos programas de denúncia de fraude, sendo que registos indicam que muitos dos casos de fraude descobertos através do referido método, não teriam sido descobertos através de qualquer outro método. As linhas directas, independentemente do seu tipo, contribuem para aumentar a percepção da detecção da fraude. Os empregados que têm consciência de que as actividades desonestas podem ser denunciadas por um colega de trabalho terão menos probabilidades de se comportarem de tal forma (Wells, 2009).

3.2.3 Sinais de Alarme

Por vezes, existem ocasiões em que determinados factores ou acontecimentos, designados por sinais de alarme, podem suscitar interrogações na pessoa que constata ou assiste, nomeadamente, o comportamento de um indivíduo, um documento ou uma transacção e até mesmo uma actividade no sistema ou na instituição fora do comum. De acordo com a sensibilidade da pessoa em causa, o incidente pode ser acompanhado ou pode ser ignorado e, conseqüentemente, cair em esquecimento. O sinal de alarme é um indicador de um potencial problema, podendo incluir a fraude, e é classificado segundo quatro categorias: comportamental, transaccional, sistema e organização, sendo que cada categoria pode ser classificada segundo a sua forma de detecção, isto é, reactiva, caso seja detectada sem recurso a um sistema de detecção, ou pró-activa, caso seja detectada com recurso a um sistema de detecção. A Figura 6 espelha as características dos sinais de alarme segundo as diferentes categorias e as formas de detecção (Iyer e Samociuk, 2006).

Sinal de Alarme	Forma de Prevenção	
	Reactiva	Pró-activa
Comportamental	Alguns gestores não pretendem justificar decisões com impacto orçamental	Efectuar testes de rotina sobre potenciais interesses e envolvimento com empresas externas
Transaccional	Os responsáveis pelas funções de Tesouraria ou relacionados com pagamentos obtêm informação sobre transacções em Paraísos Fiscais	Analisar transacções que não correspondam a padrões regulares de preços e de formas de crédito
Sistema	Falhas sucessivas nos sistemas e problemas na auditoria de determinadas operações	Controlar e analisar tentativas falhadas de entrada em sistemas sensíveis ou acesso a informações específicas
Organização	Falhas em sequências de aquisição	Analisar conflitos de interesses de Gestores Executivos e Auditoria Externa às suas declarações de interesses e fiscais

Figura 6- Sinais de Alarme
Fonte: Adaptado de Iyer e Samociuk, 2006

O reconhecimento de sinais de alarme por parte dos colaboradores e dos responsáveis de uma instituição é facilitado com a existência de formação nesse sentido, a qual permite aumentar a sensibilidade e, conseqüentemente, a possibilidade dos trabalhadores reconhecerem os sinais de alarme e saberem como agir em cada situação (Iyer e Samociuk, 2006).

3.2.4 Avaliação de Nível de Risco e da Probabilidade de Ocorrência de Comportamentos Desviantes

É importante garantir que os riscos aos quais determinada instituição está exposta são analisados de forma consistente, o que é feito, geralmente, através da avaliação da frequência, isto é, da probabilidade de ocorrência de um acontecimento, e do impacto conseqüente, inerentes a cada situação de risco. No entanto, o processo de análise de risco não especifica a forma como a probabilidade de ocorrência e o impacto de cada situação de risco devem ser

calculados, pelo que a avaliação pode ser feita a nível quantitativo, isto é, recorrendo ao uso de uma escala numérica, ou a nível qualitativo, isto é, recorrendo ao uso de uma escala descritiva. A Figura 7 ilustra as classificações possíveis para a probabilidade e o impacto, que permitem aferir o nível de risco, independentemente da escala que é dita em conta na avaliação do mesmo (Iyer e Samociuk, 2006).

Frequência*	Impacto			
	Baixo	Médio	Elevado	Severo
Baixa	Baixo	Baixo	Baixo	Médio
Média	Baixo	Médio	Médio	Elevado
Elevada	Baixo	Médio	Elevado	Severo

⇒ NÍVEL DE RISCO

* Probabilidade de Ocorrência

Figura 7 - Matriz de Risco Standard
 Fonte: Adaptado de Iyer e Samociuk, 2006

3.2.5 Construção de Perfil de Risco

O processo de redução de risco numa instituição passa, também, pela construção de perfis de risco, que permitem definir os responsáveis pela gestão de risco tendo em conta o nível de risco determinado para cada situação. Consoante o nível de risco assim se define os responsáveis pela sua gestão e, conseqüentemente, os métodos e as técnicas inerentes ao processo de avaliação e prevenção da fraude. A construção de perfis de risco permite tornar mais visível e quantificável o risco inerente às situações de fraude, facilitando os métodos e as técnicas que ajudam na sua gestão e, conseqüentemente, a reduzir custos (Iyer e Samociuk, 2006).

O processo de construção de um perfil de risco implica três etapas, nomeadamente, o levantamento de situações de risco, a avaliação do nível de risco para cada uma das situações de risco identificadas, através da probabilidade e do impacto inerentes a cada uma delas, e,

por último, a hierarquização das referidas situações, conforme ilustra o esquema apresentado pela Figura 8. A hierarquização é feita segundo o nível de risco, sendo que, quanto maior o nível de risco associado a determinada situação, os responsáveis pela sua gestão são os gestores de topo e auditoria. Em contrapartida, quanto menor o nível de risco associado a determinada situação, a responsabilidade da sua gestão deve ser assegurada pela gestão de rotina ao nível da área operacional (Iyer e Samociuk, 2006).

Construção de Perfil de Risco

Etapas:

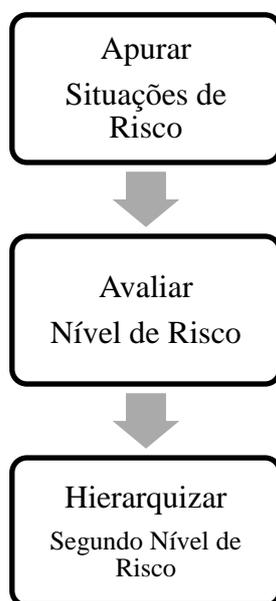


Figura 8 - Construção de Perfil de Risco
Fonte: Adaptado de Iyer e Samociuk, 2006

3.2.6 Sistema Bancário Português

O sistema bancário português refere-se às instituições de crédito e empresas financeiras a operar em Portugal sob a supervisão do Banco de Portugal, o qual exerce funções de supervisão comportamental, regulando e fiscalizando a actuação das instituições de crédito na comercialização de produtos e serviços bancários, e é responsável pela promoção de acções e de iniciativas de informação e de formação nas áreas que assim o exigem (Banco de Portugal, 2010).

3.2.6.1 Instituições Autorizadas

A supervisão das instituições de crédito, das instituições financeiras e das entidades prestadoras de serviços de pagamento é da responsabilidade do Banco de Portugal, sendo que é necessário que as referidas instituições reúnam um conjunto de requisitos que as torne habilitadas a exercer em Portugal. Nesse sentido, o cliente bancário deverá verificar se a instituição com a qual pretende contratar determinado produto ou serviço financeiro está registada no Banco de Portugal e apurar se a mesma reúne as condições necessárias para exercer a actividade em causa (Banco de Portugal, 2009).

De acordo com classificação publicada pelo Banco de Portugal (2009), uma vez habilitadas a exercer actividade em Portugal, as instituições devem corresponder a uma das seguintes categorias:

1. Instituições de crédito, sociedades financeiras e instituições de pagamento com sede em Portugal;
2. Sucursais de instituições de crédito e de instituições de pagamento com sede em países da União Europeia e sucursais de instituições de crédito com sede em países terceiros;
3. Instituições de crédito e instituições de pagamento em regime de livre prestação de serviços;
4. Escritórios de representação de instituições de crédito.

3.2.6.2 Fraude

Narasimhan (2005) reflecte relativamente à existência de fraude no sistema bancário, concluindo que a sua ocorrência é justificada pela razão de que bancos são os locais onde se encontra o dinheiro. Um bandido, do século XIX, quando questionado relativamente à razão que o levou a assaltar um banco, respondeu: *“Porque é onde está o dinheiro!”* (Chowdhry, 1999).

O crime é encarado como um investimento económico, sendo que os próprios criminalistas defendem que o crime organizado é um investimento económico para aqueles que apreciam retornos consideráveis de forma rápida, com níveis de investimento e de risco mínimos. De

facto, desde que foram constituídos os bancos têm sido alvo de roubos e vigarices (Narasimhan, 2005).

A existência de falhas no controlo interno é apontada como uma das causas que levam ao aumento da probabilidade de ocorrência de fraude, nomeadamente, as práticas de gestão, a falta de segregação de funções, a falta de controlos independentes, a falta de actividades físicas salvaguardadas, a falta de autorizações adequadas, a falta de documentos e registos correctos e um sistema de contabilidade impróprio (Albrecht, 1996). Para além disso, existem, ainda, outros factores que aumentam a probabilidade de ocorrência de fraude no sistema bancário: recompensas insuficientes, ambiguidade nas funções desempenhadas, nos deveres, nas responsabilidades e nas áreas de responsabilidade, falhas nas políticas administrativas, quando se verificam níveis de desempenho e comportamentos pessoais inferiores aos desejáveis, e, por último, carência de inspecções periódicas e oportunas, que visem o cumprimento dos objectivos definidos pela instituição (Bolonha, 1994).

3.3 Situações de Risco no Sistema Bancário

As situações de risco de fraude no sistema bancário indicadas estão de acordo com o que pretende sustentar no presente Projecto, uma vez que no processo de pesquisa de informação científica relacionada, verificou-se a existência de fraude bancária a outros níveis, mas que, no entanto, não são do interesse do Projecto.

3.3.1 Meios de Pagamento

Ao longo dos tempos, a evolução dos meios de pagamento tem sido bastante significativa, das primeiras notas do Banco de Lisboa, emitidas no ano de 1822, até às que são usadas nos dias que correm, várias foram as alterações registadas, quer em termos gráficos, quer em termos dos meios técnicos usados. O desenvolvimento registado no domínio dos meios de pagamentos permitiu ultrapassar os meios de pagamentos em moeda tradicional, notas e moedas, assistindo-se ao desenvolvimento dos pagamentos em moeda escritural, ou seja, transferências bancárias, débitos directos, cheques, cartões de crédito, cartões de débito e outros meios de pagamento electrónicos. A utilização dos meios de pagamento tradicionais

tem vindo a diminuir, como resultado do crescente recurso a outras formas de pagamento (Instituto de Formação Bancária, 2004).

As instituições de crédito disponibilizam aos seus clientes um variado leque de meios de pagamentos electrónicos, que lhes permite efectuar de forma segura, confortável, rápida, eficaz e económica diferentes pagamentos. Os referidos meios de pagamento electrónicos têm registado um crescente e recomendado uso, sendo que, até ao aparecimento dos meios inseridos nesta categoria, o cheque era o meio de pagamento que mais transmitia segurança e facilidade de aceitação por parte do cliente. Na verdade, o cheque não representa, em si mesmo, um meio de pagamento, mas um título de crédito, isto é, um instrumento que confere ao respectivo beneficiário a expectativa de receber o montante nele indicado (Banco de Portugal, 2002).

Os sistemas de pagamentos, isto é, o conjunto de acordos entre as instituições que detêm infra-estruturas operacionais utilizadas para transferir valores, têm vindo a assumir-se como instrumento para tornar as instituições financeiras e a economia mais competitivas, reduzir os custos de transacção imputados a consumidores e empresas e facilitar os pagamentos transfronteiriços (Instituto de Formação Bancária, 2004).

Relativamente aos meios de pagamento e às respectivas situações de risco que lhes estão associadas, as notas e os cheques são os alvos privilegiados de tentativas de falsificação e contrafacção, no entanto, continuam a figurar entre os meios de pagamento mais utilizados (Instituto de Formação Bancária, 2004). Pelo que, nesse sentido, de entre os meios de pagamento existentes, as notas e os cheques merecem especial atenção.

3.3.2 Cheque

3.3.2.1 Conceito

Ainda que, na realidade, o cheque não constitua, por si próprio, um meio de pagamento, pode dizer-se que é um instrumento de pagamento que permite movimentar fundos que se encontram à disposição de titulares ou dos seus representantes em contas de depósitos abertas nas instituições de crédito (Banco de Portugal, 2002).

O cheque é um título de crédito emitido por uma pessoa para benefício da entidade nele indicada ou do portador, que contem uma ordem pura e simples de pagamento da quantia indicada, dirigida a um estabelecimento bancário, e no qual o seu emitente possua fundos disponíveis (Banco de Portugal, 2002).

Para que um documento seja considerado legalmente como cheque é necessário que nele constem determinados elementos, nomeadamente, a palavra ‘*cheque*’, a ordem de pagar a quantia certa, o nome do banco que a vai pagar, isto é, o banco sacado, o lugar do seu pagamento, a data e o lugar onde foi emitido e a assinatura de quem o emitiu, isto é, o sacador. À excepção do lugar do seu pagamento e do lugar de emissão que, caso não exista, para efeitos, é considerado o lugar onde o Banco tem o seu estabelecimento principal, todos os elementos têm de constar, obrigatoriamente, no cheque, sendo que, na falta de qualquer um desses elementos, o documento não produz qualquer efeito (Banco de Portugal, 2002).

3.3.2.2 Utilizações Abusivas

O cheque pode estar sujeito a utilizações abusivas, uma vez que a partir do momento em que é preenchido e entregue, o emitente deixa de poder controlar a sua utilização, não tendo capacidade de impedir que eventuais espaços em branco sejam preenchidos por outra pessoa, por exemplo, a indicação por extenso de valor superior ao inscrito em algarismos e a inscrição de lugar diferente daquele em que o cheque foi passado. Para além disso, a não indicação da entidade a favor de quem o cheque é passado representa também alguns riscos (Banco de Portugal, 2002). A falsificação de um cheque inclui, não só, a assinatura do nome de outra pessoa num documento com intenção fraudulenta, mas também a alteração fraudulenta de um documento autêntico (Black, 1979).

Os riscos associados às utilizações abusivas dos cheques variam de acordo com a inscrição e o espaço preenchido, segundo o Banco de Portugal (2002), no caso da indicação, por extenso, de valor superior ao inscrito em algarismos, ‘*quem emite o cheque acaba por ver a sua conta debitada por montante superior ao devido ou mesmo ser devolvido por falta de provisão, uma vez que, em caso de divergência, o valor expresso por extenso prevalece legalmente sobre o valor expresso em algarismos*’; no caso em que no espaço reservado ao local da emissão é inscrito um lugar diferente daquele onde o cheque é emitido, ‘*quem passou o cheque pode ficar sujeito a um prazo de apresentação do título superior ao prazo normal de oito dias,*

prazo que dependendo do falso local de emissão indicado, pode ser abusivamente alargado até setenta’; no caso em que não existe indicação da entidade beneficiária do cheque, ‘o banco que o vai pagar não está obrigado a exigir a identificação de quem se apresentar como seu portador, correndo-se o risco de, em casa de furto ou extravio, ficar por identificar a pessoa que dele se apropriou indevidamente’.

As fraudes relativas à falsificação de cheques dependem de factores como o acesso ao livro de cheques, o acesso a extractos bancários e a capacidade para forjar assinaturas ou alterar outras informações contidas no rosto dos mesmos (Wells, 2009). Os fraudadores assumem o controlo físico dos cheques e tornam-nos remuneráveis a si próprios através de um de cinco métodos, nomeadamente, esquemas de emitentes forjados, alteração de beneficiários, esquemas de cheques escondidos, esquemas de emitentes autorizados e endossos forjados (Wells, 2009). A pessoa que assina o cheque é conhecida como o emitente do cheque, sendo que os esquemas de emitentes forjados dizem respeito à falsificação de cheques, em que se procede ao desvio de um cheque ou à falsificação de um cheque e, posteriormente, à falsificação da assinatura de um emitente autorizado para o efeito. A alteração de beneficiários consiste na alteração, de forma fraudulenta, da indicação do nome do beneficiário, pelo que a pessoa ou entidade à ordem de quem o cheque foi emitido passam a ser outras. Os esquemas de cheques escondidos dizem respeito a fraudes de falsificação de cheques, nas quais se procede à realização de um cheque fraudulento e se coloca o mesmo em conjunto com cheques legítimos, pelo que, normalmente, é uma operação elaborada por um empregado. Os esquemas de emitentes autorizados é o tipo de fraude em que empregados com autoridade de assinatura sobre a conta de uma empresa passam cheques em seu próprio benefício e assinam, eles próprios, como emitentes. Os endossos forjados dizem respeito a uma característica do cheque que permite que o mesmo possa ser transmitido a uma pessoa diferente da que figura no título como beneficiário, operação designada por endosso. Através da referida operação transmitisse todos os direitos que o beneficiário inicial tem sobre o cheque através da aposição, no verso do cheque, da assinatura da pessoa à ordem de quem o cheque foi emitido e da indicação da entidade a favor de quem o mesmo é transmitido, sendo que, a última indicação, não é obrigatória, pelo que o endosso pode ser feito de forma fraudulenta (Wells, 2009).

A falsificação de cheques representa uma das cinco categorias principais de desembolsos fraudulentos, sendo as restantes os esquemas de desembolsos da registadora, os esquemas de facturação, os esquemas nas renumerações e os esquemas de reembolso de despesas. No

Inquérito Nacional sobre Fraudes, realizado em 2006, verificou-se que, entre os diferentes casos de desembolsos fraudulentos, a falsificação de cheques ocupava o terceiro lugar como a forma de desembolso fraudulento mais comum (Wells, 2009).

3.3.3 Abertura e Movimentação de Contas de Depósito Bancário

3.3.3.1 Conceito: Depósito Bancário

O depósito bancário diz respeito às entregas de dinheiro e de títulos de crédito como, por exemplo, cheques e outros valores, às instituições autorizadas a efectuar a sua recepção, ou seja, instituições bancárias ou instituições de crédito. A realização de um depósito bancário pressupõe a existência de um contrato de depósito, que é celebrado com as instituições de crédito através da abertura de conta de depósito bancário, onde se encontram regulados os direitos e os deveres das instituições de crédito e do titular da conta, relativamente às características, às condições de movimentação, ao prazo e à renumeração do depósito (Banco de Portugal, 2010).

3.3.3.2 Conceito: Conta de Depósito Bancário

Uma conta de depósito bancário é um registo contabilístico organizado referente às operações realizadas na conta, a qual permite ao respectivo titular efectuar um conjunto de operações bancárias: realização de depósitos, movimentação de acordo com as condições acordadas, gestão de dinheiro e de outros valores depositados e registo das operações efectuadas (Banco de Portugal, 2010).

3.3.3.3 Processo de Abertura de uma Conta de Depósito Bancário

As relações bancárias exigem segurança e certeza da informação, pelo que o processo de abertura de uma conta de depósito bancário assume um papel crucial. A abertura de conta de depósito bancário constitui uma operação bancária central, uma vez que se trata de uma operação bancária através da qual se inicia, frequentemente, uma relação duradoura entre o

cliente e a instituição de crédito. Nesse sentido, tanto quanto possível, a referida instituição deve preocupar-se em obter um conhecimento completo, seguro e actualizado dos elementos identificadores do cliente, dos seus eventuais representantes e de quem movimentar a conta. As instituições de crédito devem actuar com elevado grau de cuidado nos procedimentos relativos à abertura de contas de depósito (Banco de Portugal, 2005).

3.3.4 Contrafacção: Notas e Moedas

3.3.4.1 Conceito

A contrafacção de moeda, entenda-se nota ou moeda metálica, é a reprodução ilegítima e completa de moeda genuína, efectuada por meios gráficos, de fotocópia ou outros, com o objectivo de a colocar em circulação (Banco de Portugal, 2006).

3.3.4.2 Evolução da Contrafacção do Euro

Nos anos de 2002, 2003 e 2004 registou-se um crescimento, ainda que moderado, do número de contrafacções apreendidas em todo o Eurosistema, termo que designa o Banco Central Europeu e os bancos centrais nacionais dos 12 Estados-Membros da União Europeia que adoptaram o euro, nomeadamente, Alemanha, Áustria, Bélgica, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo e Portugal. Para além dos referidos países, também o Mónaco, o São Marino e o Vaticano adoptaram o euro como moeda oficial, sendo que, a 1 de Janeiro de 2011, a Estónia também ingressou na Área do Euro, tal como foi aprovado pelos Ministros das Finanças da União Europeia, a 13 de Julho de 2010, reunidos no Conselho Ecofin. No entanto, a contrafacção tem vindo a estabilizar de forma progressiva e os registos permitem concluir que o número de contrafacções detectado representa uma fracção mínima do número de notas de euro verdadeiras em circulação, sendo que a nota de 50 euros é a que apresenta maior incidência de contrafacção no Eurosistema (Banco de Portugal, 2006 e 2010)

Em Portugal, a evolução registada ao nível da contrafacção tem acompanhado a tendência nos restantes países. Durante o 2º quadrimestre de 2010, no referido país, foram retiradas da circulação cerca de 6544 notas contrafeitas, sendo que a nota de 50 euros, continua a ser a

nota mais contrafeita, contrariamente à tendência verificada na Área do Euro, para este período, onde a nota de 20 euros assume valores superiores (Banco de Portugal, 2006 e 2010).

3.3.4.3 Segurança do Euro

As notas e moedas são extremamente seguras, a sua produção é desenvolvida segundo os mais elevados padrões internacionais de segurança, muitos deles, dos melhores elementos de segurança já utilizados em notas nacionais dos diferentes Estados-Membros da área do euro, os quais foram enriquecidos com elementos de segurança criados, especificamente, para o euro. A diversidade dos elementos de segurança dificulta a contrafacção de notas de euro, o que é confirmado pela falta de qualidade das imitações que têm sido apreendidas, permitindo a sua detecção mesmo sem recurso a qualquer tipo de equipamento (Banco de Portugal, 2006).

Tanto na Europa como nas restantes partes do mundo, o euro é considerado uma moeda estável, como tal, está sujeito a uma desagradável e indesejável atenção por parte dos contrafactores. A existência de elementos de segurança, tornam o euro uma das moedas mais bem protegidas, no entanto, são detectadas, diariamente, contrafacções na circulação. Ainda assim, o número de contrafacções detectado representa uma proporção mínima da moeda, notas e moedas metálicas, em circulação (Banco de Portugal, 2009).

3.3.5 Serviço Online

3.3.5.1 Home Banking

Hoje em dia, empresas e particulares têm a possibilidade de realizar operações bancárias nos seus domicílios com comodidade e rapidez, o que lhes permite diminuir os custos administrativos, através do uso dos diversos canais que têm ao seu dispor como a *internet* (Instituto de Formação Bancária, 2004).

3.3.5.2 Segurança na Internet

A *internet* tem como grande vantagem a facilidade e a rapidez com que a informação circula e flui, no entanto, inerente a isso, existe o perigo potencial da informação ser acedida de forma ilegítima por terceiros ou ainda de poder ser corrompida, o que se reflecte na adulteração do seu conteúdo. O sector financeiro, especialmente o sector bancário, revela-se particularmente sensível no que diz respeito a essa realidade, uma vez que a natureza do seu negócio implica segurança, rigor, confidencialidade e descrição (Costa, 2005).

3.5 Procedimentos e Prevenção da Fraude no Sistema Bancário

Em todas as partes do mundo têm sido desenvolvidos modelos que pretendem detectar e prevenir a existência de fraude no mercado de trabalho. Governos, órgãos reguladores e entidades comerciais consideram, cada vez mais, as melhores medidas práticas para prevenir a fraude (Cafferty, 2003).

Existem medidas organizacionais que podem e devem ser levadas em consideração para minimizar o risco de fraude, que, em muitos casos, passa mesmo despercebido, sendo que a avaliação do risco de fraude pode revelar-se uma eficaz ferramenta pró-activa na luta contra a fraude em qualquer negócio. As entidades reguladoras e as autoridades policiais têm enfatizado o papel crucial que a avaliação do risco de fraude desempenha no desenvolvimento e manutenção de programas eficazes de gestão de risco de fraudes e controles. A identificação prévia de situações de risco de fraude permite evitar problemas em detrimento da ocorrência de fraude (*Association of Certified Fraud Examiners*, 2009).

As eventuais situações de fraude representam um risco que não deve ser ignorado, uma vez que qualquer organização que não adopte medidas para se proteger ou que não actue de acordo com os procedimentos disponibilizados, por exemplo, por entidades reguladoras, enfrenta uma maior vulnerabilidade face a situações de carácter fraudulento. Desta forma, dado que a luta contra a fraude tem-se revelado uma prioridade das entidades reguladoras, que desenvolvem técnicas antifraude, é da responsabilidade e da consciência de cada organização adoptar e cumprir os diferentes procedimentos e as diferentes normas (Cafferty, 2003).

3.5.1 Cheques

3.5.1.2 Fornecimento

O fornecimento de impressos de cheque, isto é, contrato através do qual um banco e um cliente revelam expressa ou implicitamente que ambos concordam que os fundos depositados numa determinada conta possam ser movimentados através de cheques, deve ter em conta as características do cliente. O banco deve avaliar se o cliente se encontra na listagem de utilizadores de cheques que oferecem risco, LUR, ou, simplesmente, se reúne as condições necessárias para tal, uma vez que os bancos não são obrigados a fornecer impressos de cheques aos seus clientes, ainda que a lei obrigue ao fornecimento de cheques avulso, visados ou não, consoante se destinem a pagamentos ou a simples levantamentos. A obrigatoriedade do cheque garante que a lei concede ao beneficiário do cheque que, se o mesmo for de valor não superior a € 150,00, será pago pelo banco, mesmo que não exista provisão na conta de depósitos, e, além disso, o banco tem que assumir também toda a responsabilidade que pode resultar do fornecimento de cheques a clientes que constem na LUR e a clientes a quem tenha sido efectuada a rescisão da convenção por má utilização ou se tiver sido efectuada nova convenção após rescisão, sem autorização do Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2002).

3.5.1.3 Evitar Situações Abusivas

O cheque deve ser totalmente preenchido por quem o emite, indicando sempre o local da sua emissão e inscrevendo o valor completo por extenso, isto é, a importância a pagar, uma vez que a referida expressão poderá ser alterada e o banco pagará o valor expresso por extenso, dado que o último prevalece sobre o valor expresso em algarismos. Relativamente ao beneficiário do cheque, é recomendável que se inscreva sempre o nome ou a denominação social, caso se trate de uma sociedade, pois tal referência obrigará o banco a identificar o seu portador, seja ele a entidade indicada no cheque ou qualquer outra, no caso de o cheque ter sido endossado. No entanto, é possível impedir o endosso de um cheque, para tal, no espaço reservado ao nome da pessoa a favor de quem o cheque é passado deve escrever-se *não à ordem*, antes ou depois da indicação do nome do beneficiário. Apesar da proibição do endosso não impedir a transmissão do cheque, faz com que os novos portadores do cheque deixem de ter as garantias que a lei confere ao beneficiário (Banco de Portugal, 2002).

Para além das referidas recomendações, é importante inutilizar as quadrículas não preenchidas com um traço horizontal contínuo, preencher sempre as casas decimais correspondentes aos cêntimos, ainda que sejam zeros, e inscrever a palavra *euros* após a parte inteira e a palavra *cêntimos* após a parte decimal no valor expresso por extenso. O cruzamento do cheque, isto é, atravessar duas linhas paralelas e oblíquas no cheque, contribui para aumentar a segurança do emitente e do beneficiário, uma vez que implica que o cheque seja depositado, mas que, ao mesmo tempo, possa ser pago ao balcão, se o beneficiário for também cliente do banco sacado, sendo, naturalmente, necessário a identificação de quem pretende proceder ao levantamento (Banco de Portugal, 2002). As diferentes instituições bancárias, mais concretamente os colaboradores bancários, devem averiguar a veracidade e a coerência dos diferentes elementos constituintes do cheque e dos indivíduos que os apresentem, conscientes das responsabilidades e das consequências que as suas atitudes podem desencadear.

3.5.2 Abertura e Movimentação de Contas de Depósito Bancário

3.5.2.1 Aceitar ou Recusar

A oferta de produtos e de serviços bancários rege-se, no geral, pelo princípio da liberdade contratual, portanto, também no que diz respeito à abertura de contas, as instituições de crédito podem decidir livremente com quem contratar, dentro dos limites da lei, o que lhes permite recusar a abertura de uma conta (Banco de Portugal, 2010). Cabe aos colaboradores bancários, segundo as políticas de gestão e de funcionamento e os interesses da entidade bancária onde se encontram a exercer, decidir e revelarem-se sensíveis, ao mostrarem-se capazes de perceber o que é ou não do interesse da organização, relativamente à abertura de uma conta de depósito bancário: aceitar ou recusar.

3.5.2.2 Cumprimento dos Avisos 11/2005 e 2/2007 do Banco de Portugal

- **Aviso 11/2005, Banco de Portugal:**

O artigo 4º diz respeito aos requisitos e à utilização dos comprovativos inerentes ao processo de abertura de conta, uma vez que a comprovação documental pelo cliente de quaisquer

elementos exigidos para a abertura de conta, só pode ser efectuada na presença de originais ou cópia certificada dos mesmos.

- **Aviso 2/2007, Banco de Portugal:**

O artigo 8º diz respeito aos requisitos de abertura e limites à movimentação de conta, sendo que as instituições de crédito só podem abrir contas de depósito às entidades que lhes prestem informação sobre todos os elementos de identificação. Enquanto não forem comprovados todos os elementos de identificação exigidos para cada caso, as instituições de crédito não podem autorizar a realização de quaisquer movimentos a débito ou a crédito posteriores ao depósito inicial, não podem disponibilizar quaisquer instrumentos de pagamento ou outras formas de movimentar os fundos e, por fim, não podem permitir alterações à titularidade das referidas contas. Pelo que, qualquer comportamento noutro sentido é da inteira responsabilidade da entidade bancária e, naturalmente, do funcionário bancário em questão.

3.5.2.3 Observância dos procedimentos *Anti Money Laundering/Know Your Customer – AML/KYC*

Decorre da legislação relacionada com a Prevenção e o Combate ao Branqueamento de Capitais e ao Financiamento do Terrorismo - Lei n.º 25/2008 de 5 de Junho, Directivas 2005/60/CE de 26 de Outubro e 2006/70/CE de 1 de Agosto - que obriga as instituições financeiras à implementação de um conjunto de práticas, tais como a Política do *KYC*, que consiste na identificação e no conhecimento dos seus clientes, das suas actividades e dos beneficiários efectivos das operações que realizam. Para além disso, verifica-se a criação de mecanismos de análise, Política do *AML*, de operações que possam ser consideradas suspeitas, de modo a prevenir a utilização das suas contas para práticas de natureza criminosa, que podem ter como consequência riscos operacionais e reputacionais acrescidos.

3.5.2.4 Identificação dos Intervenientes nas Contas de Depósito

Para a abertura de uma conta de depósito, os respectivos titulares, os eventuais representantes que nela intervenham e as entidades às quais sejam concedidos poderes para a sua

movimentação devem fornecer à instituição de crédito, pelo menos, os seus elementos de identificação e os documentos comprovativos correspondentes. A comprovação dos elementos de identificação declarados, por razões de certeza e de segurança do comércio bancário, só pode ser efectuada através de documentos originais ou de cópias certificadas dos mesmos. Os colaboradores bancários devem tirar e guardar cópias de todos os documentos que lhes sejam apresentados e sempre que os respectivos elementos suscitem eventuais dúvidas quanto ao seu teor, idoneidade, autenticidade, actualidade, exactidão ou suficiência, devem agir em conformidade relativamente à comprovação dos elementos de identificação declarados. As instituições de crédito podem, ainda, exigir elementos de informação de outra natureza, nomeadamente, de natureza fiscal, no momento da abertura de conta sempre que assim o entenderem, uma vez que os elementos referidos formam apenas o conjunto mínimo exigido para a abertura de contas de depósito (Banco de Portugal, 2010). Ou seja, para além dos elementos de identificação exigidos e recolhidos na abertura de contas e, essencialmente, por força da legislação sobre a prevenção do branqueamento de capitais, as instituições de crédito podem solicitar aos titulares das contas e seus eventuais representantes outros elementos adicionais relacionados com as operações efectuadas (Banco de Portugal, 2010).

Os deveres de identificação não cessam após a abertura da conta, uma vez que as relações bancárias exigem segurança e certeza da organização, consequentemente, as instituições de crédito estão obrigadas a manter actualizados os registos referentes aos titulares das contas, aos respectivos representantes e a outras pessoas com poderes de movimentação. As referidas entidades devem comunicar às instituições de crédito quaisquer alterações verificadas nos seus elementos de identificação, quer por iniciativa própria, quer a pedido das instituições (Banco de Portugal, 2010).

Tendo em conta a legislação sobre a prevenção do branqueamento de capitais, as instituições de crédito devem solicitar a identificação das pessoas que efectuem depósitos em dinheiro cujo os montantes depositados sejam, isoladamente ou em conjunto, iguais ou superiores a €15.000,00 (Banco de Portugal, 2010).

3.5.3 Contrafacção: Notas e Moedas

3.5.3.1 Metodologia Tocar-Observar-Inclinar

Uma nota contrafeita não pode ser trocada por uma nota genuína, pelo que receber uma nota contrafeita como se de uma nota autêntica se tratasse, significa perder o seu valor. Nesse sentido, é importante saber reconhecer a autenticidade das notas, logo no momento da sua recepção, o que é possível fazer sem recurso a equipamentos auxiliares, uma vez que os registos indicam que grande parte das contrafacções detectadas podem ser identificadas sem o uso dos referidos equipamentos. A metodologia Tocar-Observar-Inclinar, apresentada na Figura 9, torna possível, por si só, a identificação da maioria das notas contrafeitas (Banco de Portugal, 2009).



Figura 9- Metodologia Tocar-Observar-Inclinar
Fonte: Adaptado de Banco de Portugal, 2009

Segundo a metodologia Tocar-Observar-Inclinar, primeiro, deve ser feita a avaliação da nota em presença, isto é, comparar a nota que se suspeita ser falsa com uma nota comprovadamente genuína; segundo, deve verificar-se a existência e o comportamento dos elementos de segurança, com base em três procedimentos básicos de autenticação, nomeadamente, *tocar*, *observar* e *inclinar*. A referida metodologia associa a verificação de vários elementos de segurança descritos na Figura 10. É importante que a avaliação da autenticidade de uma nota não se baseie apenas na verificação de um dos seus elementos de segurança, devendo ser analisados três ou mais elementos de segurança. Se, mesmo assim, continuar a existir dúvidas acerca da autenticidade da nota, a mesma deve ser apresentada numa das tesourarias do Banco de Portugal ou numa agência de uma instituição de crédito (Banco de Portugal, 2010).



Figura 10 - Metodologia Tocar-Observar-Inclinar: Elementos de Segurança

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal, 2009

A metodologia Tocar-Observar-Inclinar permite através de *tocar* e de *observar* identificar a impressão em talhe doce, isto é, o relevo, sendo que o toque da nota não deve transmitir uma sensação cerosa e a sua aparência não deve ser lustrosa e através de *inclinar* verificar a banda holográfica e a banda iridescente nas notas de 5, 10 e 20 euros e o elemento holográfico e o elemento que muda de cor nas notas de 50, 100, 200 e 500 euros (Banco de Portugal, 2006).

3.5.3.2 Nota contrafeita ao balcão de uma Instituição de Crédito

Nas situações de retenção de nota contrafeita, falsa ou suspeita de o ser, quando apresentada ao balcão de uma instituição de crédito, o colaborador deverá emitir recibo ou talão discriminando o objecto da retenção, assegurar a recolha da mesma, proceder à identificação do apresentante pelo nome, residência, registo de documento de identificação e telefone para

contacto e assegurar o registo, por escrito, de toda a informação relevante para a posterior investigação policial, nomeadamente, a identificação de quem entregou ao apresentante a nota falsa, a data, o local e outras circunstâncias (Banco de Portugal, 2010).

3.5.4 Serviço Online

No que diz respeito à prevenção e à protecção de dados electrónicos, existem soluções de encriptação e autenticação de mensagens com recurso a infra-estruturas de chaves de segurança, que impedem o acesso à informação de forma eficiente. O recurso a técnicas para aceder a informação de forma ilegítima junto dos seus legítimos detentores é algo que pode e deve ser combatido com medidas de divulgação, formação e prevenção de todos os profissionais (Costa, 2005).

A fraude é todo e qualquer acto caracterizado pela prática de comportamentos ilícitos com vista à obtenção de ganhos sobre terceiros e é praticada quer por indivíduos, quer por organizações, que visam a apropriação de bens e de serviços. A fraude surge também associada ao abuso ocupacional, isto é, à utilização de um emprego para enriquecimento pessoal através do uso deliberado e indevido dos recursos e dos activos da organização, em qualquer circunstância, o abuso ocupacional tem inerente a intenção de quem o executa, pelo que assume uma natureza económica.

A prática de fraude e de abuso ocupacional é justificada por várias razões como as motivações económicas, isto é, com vista à obtenção de dinheiro, e as motivações sociais, isto é, com vista à obtenção de estatuto, as quais aliadas às oportunidades de concretização existentes contribuem para a ocorrência de fraude ao nível de vários domínios, pelo que a organização assume riscos de fraude, quer de origem interna, quer de origem externa.

A gestão de risco de fraude no sistema bancário contribui para o aumento da solidez e da segurança bancária através do controlo e da gestão do risco, uma vez que as instituições de carácter financeiro são frequentemente alvo da prática de comportamentos ilícitos de origem externa e interna, pelo que estão expostas a risco oriundo de vários domínios. É importante garantir a existência de uma gestão de risco de fraude através da definição de uma estratégia, que deve ser determinada a partir do topo e deve ter em consideração os protagonistas

existentes com o objectivo de apurar procedimentos, normas e responsabilidades afectos a cada um deles. A estratégia adoptada deve ser do conhecido de todos os que exercem funções na instituição e os responsáveis pela chefia devem garantir que os mesmos actuem no sentido de colocar em prática as políticas definidas pela instituição bancária.

No que diz respeito aos protagonistas na gestão de risco de fraude, os funcionários bancários revelam um particular e *duplo* papel no que diz respeito à gestão de risco de fraude. Se por um lado, são cruciais nos processos inerentes à avaliação e à prevenção da fraude, precisamente, pelo lugar que ocupam e, conseqüentemente, pelas responsabilidades que detêm por prestarem serviços à entidade empregadora, por outro lado, a mesma realidade pode ter um efeito perverso, uma vez que os funcionários podem usar os conhecimentos e as responsabilidades que possuem dentro da empresa para se comportarem de forma ilícita.

Os funcionários bancários desempenham um papel importante no que diz respeito ao reconhecimento de sinais de alarme, isto é, indicadores de potenciais problemas, que podem incluir a fraude, e são classificados segundo quatro categorias: comportamental, transaccional, sistema e organização, sendo que cada categoria pode ser classificada segundo a sua forma de detecção, isto é, reactiva, caso seja detectada sem recurso a um sistema de detecção, ou pró-activa, caso seja detectada com recurso a um sistema de detecção.

As diferentes situações de risco de fraude às quais determinada instituição está exposta podem ser hierarquizadas por nível de risco através da avaliação da frequência, isto é, da probabilidade de ocorrência de um acontecimento e do impacto conseqüente, inerentes a cada situação de risco. A hierarquização de situações de risco de fraude, precisamente por nível de risco, permite definir aquelas que contribuem mais e menos para o risco de exposição de uma instituição e adoptar procedimentos e normas nesse sentido, ao mesmo tempo que permite estabelecer prioridades.

A existência de fraude nas instituições bancárias pode ser justificada pelo facto das mesmas lidarem com dinheiro e com meios de pagamento, uma vez que os crimes desta natureza são considerados investimentos económicos por aqueles que apreciam retornos financeiros de forma rápida. A existência de falhas no controlo interno e factores como recompensas insuficientes, ambigüidade nas funções desempenhadas, deveres, responsabilidades e áreas de responsabilidade, falhas nas políticas administrativas, quando se verificam níveis de desempenho e comportamentos pessoais inferiores aos desejáveis, e, por último, carência de

inspecções periódicas e oportunas são apontados como as principais causas da existência de fraude ao nível das instituições bancárias.

Os meios de pagamento são frequentemente alvo de tentativa de fraude, nomeadamente, as notas e os cheques, que aparentam ser os alvos privilegiados de tentativas de falsificação e contrafacção. Para além disso, a abertura e a movimentação de depósitos à ordem e o serviço *online* apresentam-se como potenciais formas de risco de fraude para as instituições através do uso fraudulento das referidas categorias por parte de clientes e de não clientes.

A existência de procedimentos e normas afectos às diferentes situações de risco às quais as instituições bancárias estão expostas permiti diminuir o risco de fraude, contribuindo para a prevenção e controlo da mesma. Para isso, é necessário que os referidos procedimentos, internos e externos, os últimos publicados por entidades reguladoras como o Banco de Portugal, sejam do conhecimento de todos aqueles que exercem funções nas diferentes instituições, garantindo a compreensão e aceitação dos mesmos, para que a sua implementação seja garantida e a prevenção da fraude permita evitar problemas oriundos da ocorrência da mesma, quer de origem interna quer de origem externa.

CAPÍTULO 4

Quadro Conceptual: Objectivos e Questões da Investigação

4 Quadro Conceptual: Objectivos e Questões da Investigação

A gestão de risco de fraude de uma instituição revela-se particularmente importante no que diz respeito, naturalmente, ao combate e à prevenção da fraude. É importante que exista uma estratégia definida, objectiva e clara, que assente na compreensão, na redução e na detecção de risco, criando um ambiente favorável à avaliação e à prevenção da fraude, complementado por normas e procedimentos externos publicados, nomeadamente, pelo Banco de Portugal. Ainda que a gestão de risco de fraude seja definida a partir do topo e, também, segundo normas e procedimentos externos à instituição, é importante garantir que os diferentes colaboradores que exercem na instituição estejam inseridos na estratégia de combate à fraude.

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira deve, portanto, garantir a implementação de uma gestão de risco de fraude assente na prática e na conduta de normas e procedimentos internos e externos que têm como objectivo diminuir o risco de fraude, tendencialmente, verificadas no domínio da rede de agências, isto é, entre os colaboradores e as pessoas que se deslocam diariamente aos balcões, com o objectivo de avaliar e prevenir a fraude na referida instituição.

O presente Projecto, na área da avaliação e prevenção da fraude, desenvolvido na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira através de uma análise em contexto real de funções exercidas numa perspectiva de agência, isto é, em contacto directo com o cliente, e segundo os interesses da instituição pretende e compreende o desenvolvimento de determinadas etapas. Para além disso, a pesquisa e a recolha de informação científica relacionada com a avaliação e prevenção da fraude alinhada com os objectivos que se pretende atingir com o presente Projecto permitem definir questões às quais é possível responder com a referida intervenção.

Nesse sentido, com recurso à informação recolhida através da elaboração de uma entrevista ao gerente geral da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, à informação recolhida através da pesquisa de informação científica e aos conhecimentos adquiridos através da vivência diária nas diferentes agências, ou seja, exercendo as funções de um colaborador, o presente Projecto tem como principais objectivos:

a) Diagnóstico e Prevenção

Através dos dados recolhidos com a entrevista:

1. Efectuar o levantamento das situações de risco de fraude;
2. Aferir o nível de risco associado a cada uma das situações;
3. Seleccionar as situações com nível de risco mais elevado;
4. Identificar e compreender o risco de fraude inerente a cada situação;
5. Identificar sinais de alarme para as situações de risco de fraude;
6. Identificar formas de prevenção de risco de fraude.

b) Proposta de Intervenção

Através dos dados recolhidos com as três formas indicadas:

1. Classificar e compreender o risco de fraude para cada situação;
2. Especificar os sinais de alarme e as formas através das quais os colaboradores os podem compreender;
3. Identificar e sugerir formas de prevenção da fraude, isto é, procedimentos e normas de carácter externo e interno, específicas a cada situação de risco de fraude.

c) Implementação

Através dos dados recolhidos com as três formas indicadas:

1. Identificar e sugerir uma estratégia de gestão de risco de fraude;
2. Identificar os protagonistas na gestão de risco de fraude;
3. Atribuir normas e procedimentos afectos a cada protagonista;
4. Sugerir um modelo de actuação relativo à prevenção da fraude.

Sendo a avaliação e a prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira o grande objectivo do presente Projecto é importante identificar as situações de risco de fraude às quais a referida instituição está exposta e, posteriormente, avaliar o nível de risco associado a cada uma delas, em termos qualitativos, com o objectivo de seleccionar aquelas que apresentam maiores níveis de risco para serem alvo de estudo no presente Projecto.

Em determinadas situações é possível o reconhecimento de sinais de alarme, isto é, indicadores de potenciais problemas relativos à intenção ilícita por parte das pessoas, que desperta no colaborador o reconhecimento de factores ou de acontecimentos que, mais tarde, se podem traduzir em situações de carácter fraudulento. Para além disso, as normas e os procedimentos existentes tanto a nível interno como a nível externo permitem diminuir a

probabilidade de ocorrência de fraude, caso sejam cumpridos, o que é de facto importante, uma vez que, por vezes, é difícil recuperar as apropriações fraudulentas e, tendencialmente, os efeitos da fraude crescem ao longo do tempo.

A consciencialização dos diferentes colaboradores que exercem funções na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira para a existência de indícios de fraude e para a boa conduta no que diz respeito ao cumprimento das normas e dos procedimentos existentes permite amenizar o risco iminente e a exposição da referida instituição.

CAPÍTULO 5

Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados

5 Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados

5.1. Metodologia Adoptada

A realização de uma entrevista ao gerente geral da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, apresentada no Anexo II, permite apurar as situações de risco de fraude na referida instituição, avaliar o nível de risco para cada uma das mesmas segundo critérios relacionados com o impacto e a frequência e definir as formas de prevenção para as diferentes situações de risco. Como se verifica, a entrevista assume uma estrutura definida, no entanto, as questões funcionaram, essencialmente, como ponto de partida, uma vez que no decorrer da mesma, surgiram outras questões relacionadas com a temática abordada, o que permite enriquecer os resultados obtidos com a sua implementação, pelo que a entrevista assume a classificação de semi-estruturada e semi-aberta.

A entrevista decorreu durante cerca de duas horas, aproximadamente, sendo que as questões foram colocadas pela ordem indicada e sempre que surgiam questões que não se encontravam presentes no guião da entrevista, mas resultavam dos assuntos abordados, foi dada a disponibilidade para que o entrevistado as desenvolvesse segundo a sua necessidade em termos de fundamentos para complementar as ideias apresentadas.

O objecto de estudo consiste não só nas situações de risco de fraude identificadas tendo em conta o historial da instituição, mas também nas situações relacionadas com a tentativa de fraude, isto é, situações onde se verifica a intenção de fraude, que pode ser externa ou interna à instituição. No entanto, as situações onde se verifica a intenção de fraude são previamente identificadas e, portanto, não são bem sucedidas, essencialmente, pela prática correcta de procedimentos e de normas por parte dos colaboradores e dos responsáveis pelos departamentos de auditoria e controlo.

Solicitou-se que fossem identificadas situações de risco de fraude existentes na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira numa óptica representativa das diferentes agências, isto é, não se pretendia que as situações de risco de fraude existentes fossem identificadas por agência, mas considerando a Caixa de Vila Franca de Xira como uma única

instituição, ainda que à custa das ocorrências registadas ao nível das agências: Sede, Vialonga, Castanheira do Ribatejo, Sobralinho e Alverca do Ribatejo.

Os dados obtidos com a realização da entrevista permitem determinar as situações de risco de fraude existentes na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira identificadas pelo entrevistado, nomeadamente:

1. Cheques Viciados:

- Depósito ou levantamento de cheques com campos viciados: numerário, extenso, beneficiário (alteração de empresa para particular), endosso e assinatura de saque falsificados;
- Depósito ou levantamento de cheques com ausência de requisitos principais segundo a Lei Uniforme do Cheque;
- Depósito ou levantamento de cheques suspeitos: rasuras, diferença da cor da caneta no preenchimento do cheque e nomes de beneficiários fora do comum.

2. Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem:

- Com informação incoerente;
- Com documentos falsificados;
- Receptoras de fundos ilícitos: *Money Laundering*;
- Para depósito de cheques viciados ou suspeitos.

3. Contrafacção: Notas e Moedas Ilegítimas:

- Apresentação de numerário falsificado para depósito;
- Apresentação de numerário falsificado para troca ao balcão.

4. Recurso ao Crédito:

- Com documentos falsificados;
- Falsificação de assinaturas.

5. Serviço *Online*:

- Acesso à informação de forma ilegítima;

- Transferências efectuadas por pessoas que não são os titulares da conta;
- Adulteração de informação.

6. Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários:

- Desvio de numerário, isto é, dinheiro físico;
- Realização de transacções não autorizadas;
- Adulteração e destruição de documentos: títulos executivos, contratos, outros comprovativos.

Nesse sentido, procedeu-se à categorização da informação relativa às situações de risco de fraude com o objectivo de facilitar a análise de conteúdo tal como ilustra a Tabela 1.

Categoria	Situações de Risco
Cheques Viciados:	<ul style="list-style-type: none"> • Depósito ou levantamento de cheques com campos viciados: numerário, extenso, beneficiário (alteração de empresa para particular), endosso e assinatura de saque falsificados • Depósito ou levantamento de cheques com ausência de requisitos principais segundo a Lei Uniforme do Cheque • Depósito ou levantamento de cheques suspeitos: diferença da cor da caneta no preenchimento do cheque e nomes de beneficiários fora do comum
Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem:	<ul style="list-style-type: none"> • Com informação incoerente • Com documentos falsificados • Receptoras de fundos ilícitos: <i>Money Laundering</i> • Para depósito de cheques viciados ou suspeitos
Contrafacção: Notas e Moedas Ilegítimas:	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de numerário falsificado para depósito • Apresentação de numerário falsificado para troca ao balcão
Recurso ao Crédito:	<ul style="list-style-type: none"> • Com documentos falsificados • Falsificação de assinaturas
Serviço Online :	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso à informação de forma ilegítima por parte de pessoas que não são os titulares da conta • Adulteração de informação • Transferências: confirmação de dados e identificação remetente/beneficiário
Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários:	<ul style="list-style-type: none"> • Desvio de numerário, isto é, dinheiro físico • Realização de transacções não autorizadas • Adulteração e destruição de documentos: títulos executivos, contratos, outros comprovativos

Tabela 1- Categorização das situações de risco de fraude

A referida categorização é utilizada no decorrer da restante entrevista, isto é, sempre que se fala em situações de risco considera-se as situações de risco por categoria e, conseqüentemente, as diferentes análises e questões da entrevista são desenvolvidas nesse sentido.

Um vez identificadas as situações de risco às quais a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira está exposta, pretende-se determinar o nível de risco associado a cada situação, pelo que os critérios utilizados para o efeito, entenda-se impacto e frequência, foram apurados, segundo a apreciação do entrevistado. Para tal, o entrevistado considera características da instituição num horizonte temporal de cerca de um ano de trabalho, nomeadamente, o historial associado ao registo de tentativa e de ocorrência de situações de fraude nas diferentes agências.

O impacto de cada situação de risco para a referida instituição é avaliado em termos monetários, pelo que o euro representa a unidade de medida da referida variável e as possibilidades de resposta encontram-se distribuídas segundo quatro intervalos: baixo, médio, elevado e severo. A frequência associada a cada situação de risco é avaliada em termos de número de vezes de ocorrência, isto é, probabilidade de ocorrência de cada situação, num horizonte temporal de cerca de 1 ano de trabalho, e as possibilidades de resposta para a referida variável encontram-se distribuídas segundo três intervalos: baixa, média e elevada. A Tabela 2 apresenta a unidade de medida e as possibilidades de resposta para as duas variáveis, isto é, impacto e frequência, que permitem determinar o nível de risco associado a cada situação de risco de fraude, às quais a referida instituição está exposta, identificadas pelo entrevistado.

		Nível de Risco	
		Impacto	Frequência
Unidade de Medida		€ (euro)	N.º de ocorrências
Possibilidades de Resposta	Baixo (a)	< 5.000,00	2
	Médio (a)	[5.000,00; 25.000,00[]2; 4]
	Elevado (a)	[25.000,00; 250.000,00[> 4
	Severo (a)	> 250.000,00	-

Horizonte Temporal: 1 ano de trabalho

Tabela 2 - Avaliação de nível de risco: impacto e frequência

A metodologia adoptada, isto é, a implementação da referida entrevista ao Gerente Geral da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira permite expor a forma através da qual é possível desenvolver as fases relativas ao diagnóstico, à prevenção e à intervenção, uma vez que são os resultados obtidos com a entrevista que permitem a recolha de dados que serão analisados posteriormente. Ainda assim, tal como referido, os dados recolhidos com a implementação da entrevista são enriquecidos com os dados recolhidos através das funções exercidas na instituição enquanto colaborador e com os dados recolhidos através da revisão de literatura.

CAPÍTULO 6

Análise de Informação

6 Análise de Informação

Uma vez conhecida a realidade existente na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira relativamente à avaliação e à prevenção da fraude, através da entrevista realizada ao gerente da referida instituição e através do conhecimento da realidade das diferentes agências, pretende-se seleccionar as situações de risco de fraude com maior nível de risco. Uma vez apuradas as situações de risco de fraude com maior nível de risco é possível determinar as situações que serão alvo de estudo no presente Projecto, identificar os sinais de alarme e os procedimentos e as normas de prevenção para cada uma das situações de risco de fraude seleccionadas e desenvolver uma possível forma de intervenção relativa à avaliação e à prevenção da fraude na referida instituição, através de um modelo de actuação.

6.1. Diagnóstico

Solicitou-se ao entrevistado que procedesse à avaliação do nível de risco, segundo o impacto, em termos de valor monetário, e segundo a frequência, em termos de número de vezes de ocorrência, considerando um ano de trabalho, das situações de risco de fraude às quais a Caixa de Vila Franca de Xira está exposta, segundo a categorização já indicada, o que permite obter os resultados ilustrados na Tabela 3.

Categoria de Risco	Nível de Risco						
	Impacto				Frequência*		
	Baixo	Médio	Elevado	Severo	Baixa	Média	Elevada
Cheques Viciados		x					x
Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem			x				x
Contrafacção: Notas e Moedas Ilegítimas	x						x
Recurso ao Crédito		x			x		
Serviço <i>Online</i>	x						x
Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários		x				x	

* Probabilidade de Ocorrência

Tabela 3 - Situações de risco de fraude e respectiva classificação em termos de impacto e frequência na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

O cruzamento entre a classificação obtida em termos de impacto e a classificação obtida em termos de frequência para cada uma das situações de risco de fraude identificadas na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira permite aferir o nível de risco para cada uma delas, tal como ilustra a Tabela 4., sendo que quanto maior a probabilidade de ocorrerem actos fraudulentos e quanto maior for o impacto financeiro associado, maior será o risco.

Categoria de Risco	Impacto	Frequência*	Nível de Risco
Cheques Viciados	Médio	Elevado	Médio
Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem	Elevado	Elevado	Elevado
Contrafacção: Notas e Moedas Ilegítimas	Baixo	Elevada	Baixo
Recurso ao Crédito	Médio	Baixa	Baixo
Serviço <i>Online</i>	Baixo	Elevada	Baixo
Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários	Médio	Média	Médio

* Probabilidade de Ocorrência

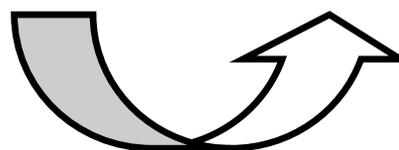


Tabela 4 - Cruzamento entre o impacto e a frequência para cada categoria de risco existente na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

As situações de risco de fraude existentes na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, em termos de operações realizadas nas diferentes agências, são seis, nomeadamente: cheques viciados, abertura e movimentação de depósitos à ordem, contrafacção: notas e moedas ilegítimas, recurso ao crédito, serviço *online* e comportamentos ilícitos por parte dos funcionários. Cada uma das referidas situações é caracterizada por um determinado nível de risco, definido através do impacto e da frequência associados a cada situação, tal como ilustra a Tabela 5.

Categoria de Risco	Nível de Risco
Cheques Viciados	Médio
Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem	Elevado
Contrafacção: Notas e Moedas Ilegítimas	Baixo
Recurso ao Crédito	Baixo
Serviço <i>Online</i>	Baixo
Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários	Médio

Tabela 5 - Situações de risco de fraude e respectivo nível de risco existentes na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

A categoria abertura e movimentação de depósitos à ordem apresenta nível de risco elevado, as categorias cheques viciados e comportamentos ilícitos por parte dos funcionários apresentam nível de risco médio e as categorias contrafacção: notas e moedas ilegítimas, recurso ao crédito e serviço *online* apresentam nível de risco baixo. Nesse sentido, a Tabela 6 apresenta as situações de risco por ordem decrescente do nível de risco associado a cada categoria, isto é, segundo a hierarquização definida por nível de risco.

Categoria de Risco	Nível de Risco
Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem	Elevado
Cheques Viciados	Médio
Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários	Médio
Contrafacção: Notas e Moedas Ilegítimas	Baixo
Recurso ao Crédito	Baixo
Serviço <i>Online</i>	Baixo

Tabela 6 - Hierarquização de situações de risco por nível de risco

A categoria abertura e movimentação de depósitos à ordem é a categoria com nível de risco mais alto, destacando-se por ser a única categoria com nível de risco elevado, as categorias cheques viciados e comportamentos ilícitos por parte dos funcionários apresentam nível de

risco médio e as restantes categorias, ou seja, contrafacção: notas e moedas ilegítimas, recurso ao crédito e serviço *online* apresentam nível de risco baixo e, portanto, representam as categorias com nível de risco mais baixo.

Nesse sentido, procede-se à selecção das categorias que serão alvo de estudo no presente Projecto segundo o critério associado ao nível de risco, isto é, pretende-se seleccionar as situações de risco de fraude associadas às categorias com nível de risco mais alto. Portanto, a categoria abertura e movimentação de depósitos à ordem, com nível de risco elevado, e as categorias cheques viciados e comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, com nível de risco médio, representam as categorias que continuarão a ser alvo de estudo no presente Projecto:

6.1.1. Categoria: Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem

A abertura e movimentação de depósitos à ordem representa a categoria relativa às situações de risco de fraude com nível de risco mais alto. A fraude pode ocorrer tanto no processo de abertura de depósitos à ordem, isto é, no momento em que o cliente se desloca a uma agência para dar início ao processo de abertura de um depósito à ordem, ou, mais tarde, nos diferentes movimentos que são efectuados pelo cliente ou a mando do mesmo no respectivo depósito à ordem e pode ocorrer nos seguintes cenários:

a) Abertura de conta com informação incoerente

Um dos métodos adoptados pelo cliente que tem intenção de cometer fraudes financeiras verifica-se no processo de abertura de depósito à ordem com informação incoerente. O cliente apresenta documentos cujos dados não condizem uns com os outros, uma vez que recorrem a agências bancárias longe da sua área de residência e de trabalho para abrir contas com intenção de as usarem exclusivamente de forma fraudulenta. No processo de abertura de conta são exigidos ao cliente, pelo menos, o documento de identificação, o cartão de identificação fiscal, um comprovativo de morada e um comprovativo de emprego, sendo que no decorrer do referido processo, o colaborador responsável pelo mesmo verifica que a informação fornecida pelo cliente não faz sentido. O colaborador ao analisar os diferentes documentos percebe, por exemplo, que o cliente pretende abrir uma conta numa agência fora da sua área de residência e

fora da sua área de trabalho, o que, à partida, não faz sentido, ou percebe que o cliente ou não reside ou não trabalha na zona de actuação da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira. Nas diferentes situações, ou os documentos são verdadeiros, ainda que não exista, à partida, justificação para que o cliente opte por determinada agência para abrir a conta, ou os documentos que o mesmo apresenta são roubados ou falsificados, pelo que detectar a incoerência dos dados pode significar o início do reconhecimento da intenção por parte do cliente de abrir a conta de depósitos à ordem com fins fraudulentos.

b) Abertura de conta com documentos falsificados

Um dos métodos adoptados pelo cliente que tem intenção de cometer fraudes financeiras verifica-se no processo de abertura de conta com documentos falsificados, quando o cliente apresenta documentos adulterados, ou seja, diferentes dos originais. No referido processo são exigidos ao cliente, pelo menos, o documento de identificação, o cartão de identificação fiscal, um comprovativo de morada e um comprovativo de emprego. O cliente pode, por exemplo: apresentar um documento como comprovativo de morada cujo número de identificação fiscal presente no mesmo não condiz com o número de identificação fiscal existente no cartão de contribuinte por ele apresentado, pelo que a morada que o mesmo está a apresentar ou não é sua ou é falsa; apresentar um recibo de vencimento no qual o número de identificação fiscal não corresponde ao número registado no cartão de contribuinte disponibilizado, pelo que o documento que o mesmo está a apresentar ou não é seu ou é falso. Abordagem ao balcão de uma agência bancária por parte do cliente, que pretenda abrir a conta de depósitos à ordem para uso fraudulento, é feita com documentos idênticos aos originais, pelo que é essencial assegurar a veracidade e actualidade dos documentos entregues pelos clientes.

c) Receptoras de fundos ilícitos: *Money Laundering*

O processo de abertura de conta de depósito à ordem com informação incoerente ou com documentos falsificações é justificado pela intenção de fraude financeira por parte do cliente, sendo que as contas abertas funcionam exclusivamente para servirem como receptoras de fundos ilícitos. A utilização de contas para práticas de natureza criminosa, nomeadamente,

para servirem como receptoras de fundos ilícitos, gerando riscos operacionais e reputacionais, representa fraude financeira para a instituição.

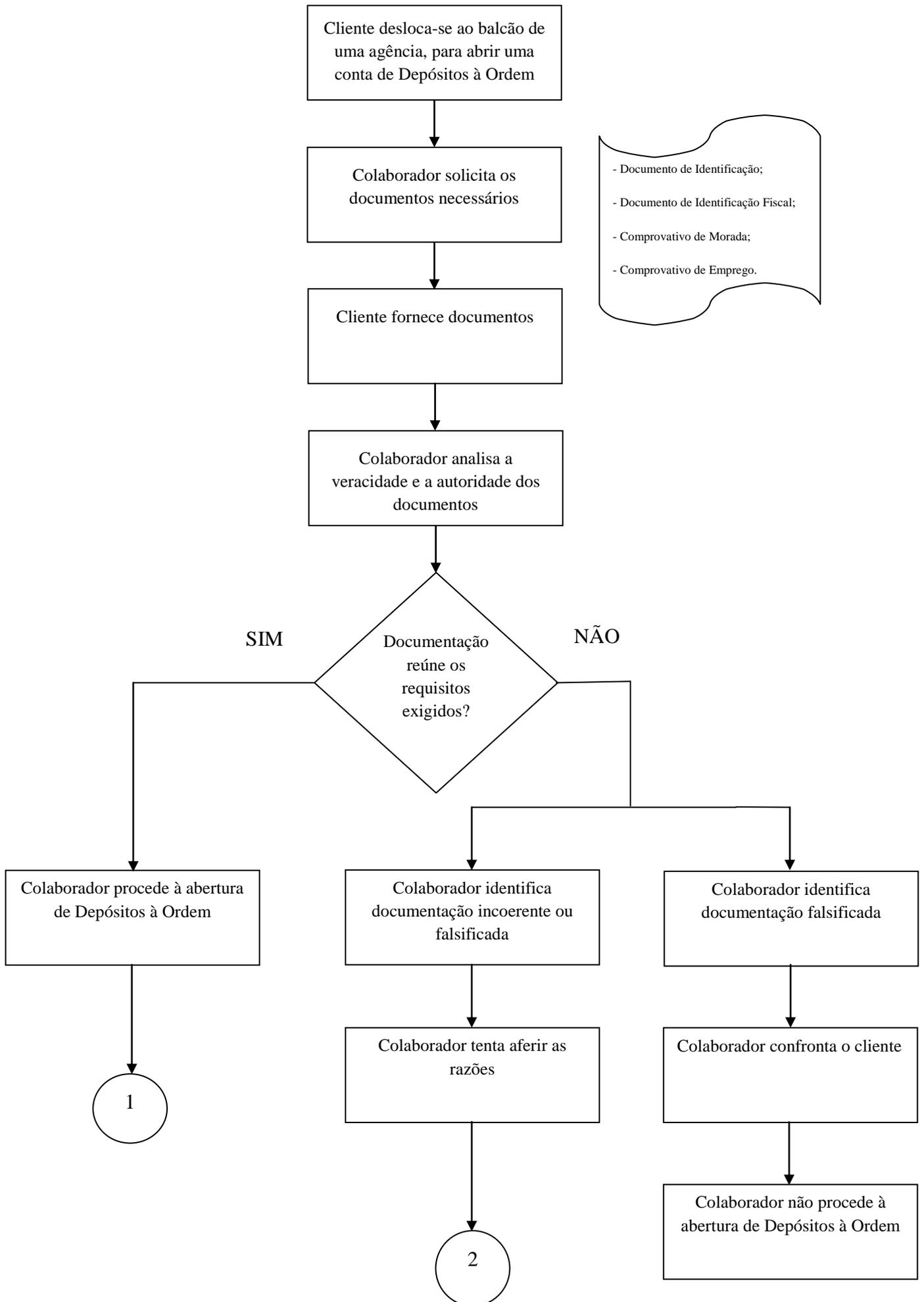
d) Abertura de conta para depósito de cheques viciados ou suspeitos

Ainda que o processo de abertura de conta ocorra com documentação verdadeira e coerente, ou até mesmo num cenário onde o mesmo não se verifica, pode ocorrer também com entrega para depósito de cheques roubados ou com campos viciados, nomeadamente, o numerário, o extenso, o beneficiário ou o endosso falsificado. No caso de cheques sacados sobre o SICAM, isto é, Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo, o risco de fraude inerente ao depósito de cheques furtados é maior, uma vez que os valores são disponibilizados após as 15 horas do mesmo dia. No entanto, o risco de fraude existe sempre, uma vez que a instituição pode ser obrigada a reembolsar o banco sacado, segundo os termos definidos pelo regulamento do Sistema de Compensação Interbancária, que atribui responsabilidades ao banco tomador. O risco de fraude associado à viciação de cheques será tratado de forma mais pormenorizado na secção relativo aos cheques viciados.

e) Movimentação fraudulenta de depósitos à ordem

A movimentação de depósitos à ordem por parte do cliente pode ocorrer de forma irregular, inerente à intenção por parte dos titulares das mesmas em praticar fraudes financeiras, sendo que o risco de fraude está presente sobretudo nos meios de movimentação, especificamente, na forma como os titulares utilizam os diferentes meios de movimentação: numerário, cartões, cheques ou serviço *online*.

A Figura 11 apresenta o fluxograma relativo à potencial ocorrência de fraude através da abertura e da movimentação de depósitos à ordem na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira.



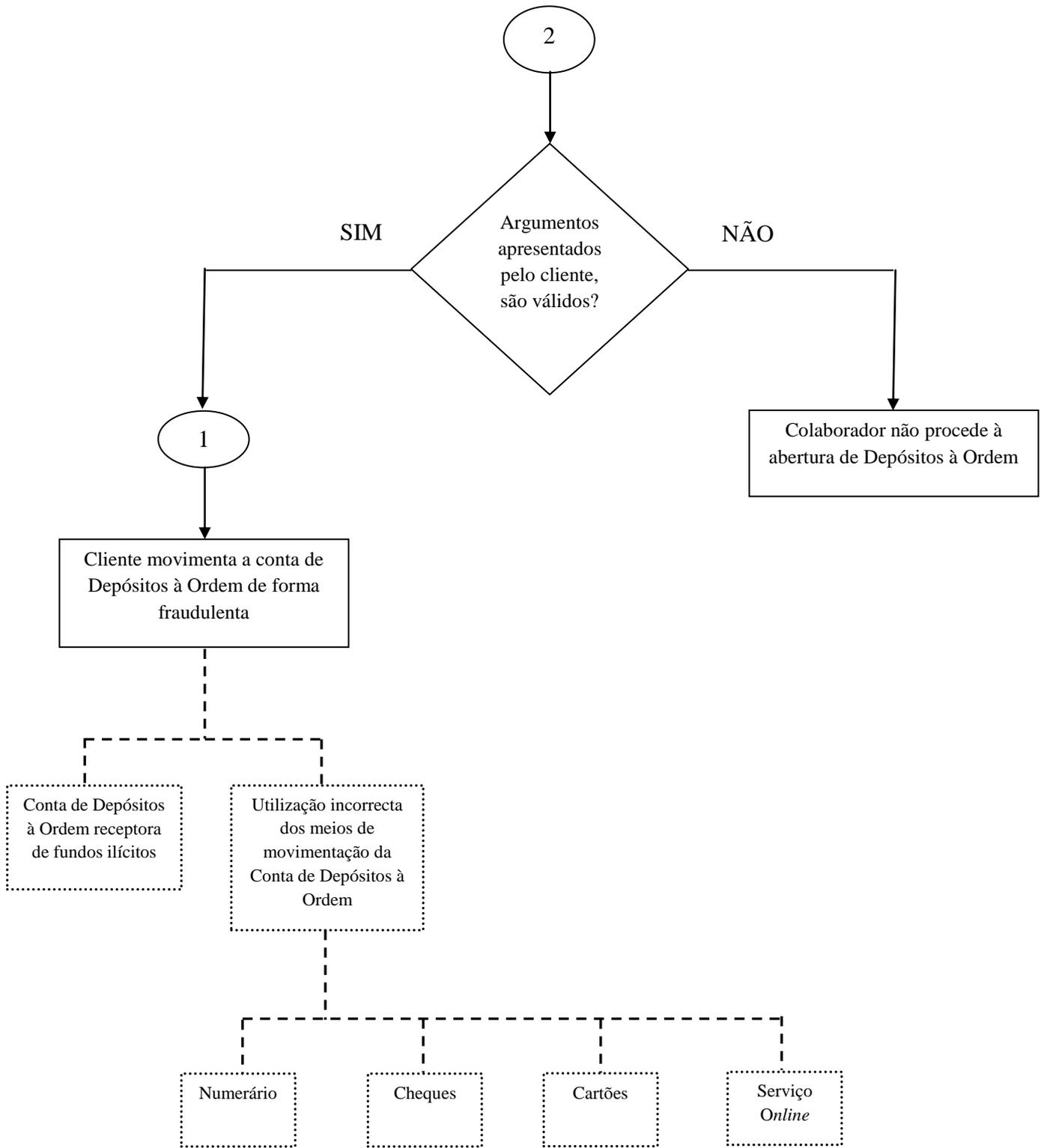


Figura 11 - Fluxograma ilustrativo da ocorrência de fraude na abertura e movimentação de depósitos à ordem

6.1.2. Categoria: Cheques Viciados

A categoria cheques viciados representa uma das duas categorias relativa às situações de risco de fraude com nível de risco médio. A fraude financeira está associada à intenção por parte do cliente de efectuar o depósito ou o levantamento de cheques que apresentem viciação nos diferentes elementos que o constituem, que não reúnem os requisitos principais segundo a Lei Uniforme do Cheque ou que apresentem características que os tornem suspeitos relativamente à sua veracidade ou autenticidade, sendo que, mais tarde, se confirma a viciação dos mesmos, pelo que fraude pode ocorrer nos seguintes cenários:

a) Depósito ou levantamento de cheques com campos viciados

Um dos métodos adoptados pelo cliente que tem intenção de cometer fraudes financeiras verifica-se na tentativa de efectuar o depósito ou o levantamento de cheques com campos viciados, nomeadamente, o numerário, o extenso, o beneficiário, o endosso e a assinatura de saque. Os cheques apresentam alterações intencionais nos diferentes campos que o constituem numa tentativa que os mesmos sejam pagos com proveito para o cliente fraudulento: alteração de numerário e de extenso, naturalmente, para valores superiores aos contidos nos cheques, alteração de beneficiário de empresa para particular e endosso e assinatura de saque falsificados. A tentativa de depósito ou de levantamento de cheques *não à ordem* endossados a um terceiro cliente revela-se também uma situação de carácter fraudulento, sendo que a fraude reside no facto de que os cheques *não à ordem* só poderem ser pagos a quem constar no beneficiário e, portanto, não podem ser endossados. Caso a instituição bancária tome para depósito em conta de um cliente ou proceda ao pagamento de um cheque *não à ordem* viciado, o banco sacado tem o direito de pedir o reembolso do cheque, alegando que o mesmo foi emitido com menção *não à ordem* e foi endossado a um terceiro.

b) Depósito ou levantamento de cheques com ausência de requisitos principais

A tentativa de depósito ou de levantamento de cheques com ausência de requisitos principais representa uma situação de fraude financeira, sendo que caso ocorra de forma bem sucedida, o banco sacado pode reclamar o reembolso do respectivo montante por *falta de requisito principal*. No referido cenário, o banco tomador do cheque é obrigado a reembolsar o banco

sacado por incumprimento de um dever contratual, cujo prazo ordinário de prescrição é de 20 anos. As ocorrências relativas à ausência de requisitos principais dizem respeito, essencialmente, à tomada de cheque sem assinatura de saque.

c) Depósito ou levantamento de cheques suspeitos

A intenção de fraude financeira por parte do cliente pode manifestar-se através da tentativa de efectuar o depósito ou o levantamento de cheques com determinadas características designados por cheques suspeitos. As situações de carácter fraudulento relacionadas com transacções que envolvem o depósito ou o levantamento de cheques suspeitos dizem respeito a cheques emitidos por empresas à ordem de outras empresas e endossados a particulares, a cheques cujo nome do beneficiário é estranho ou pouco perceptível, pelo que, normalmente, trata-se de uma adulteração do beneficiário original, a cheques endossados, estando a ser depositados em conta de um outro qualquer beneficiário, e a cheques rasurados ou com diferença na cor da caneta no seu preenchimento. Um simples indício ou uma simples rasura pode ser objecto de pedido de reembolso pelo banco sacado e, conseqüentemente, o banco tomador do mesmo vê-se forçado a assumir o valor do cheque. Para além disso, o cheque suspeito pode tratar-se de um cheque efectivamente falso e, portanto, não tem qualquer valor monetário. Os cheques suspeitos estão relacionados com a viciação dos mesmos, uma vez que caso as suspeitas relativas à veracidade e à autenticidade de determinado cheque se confirmem, o colaborador está perante um cheque viciado.

A Figura 12 apresenta o fluxograma relativo à potencial ocorrência de fraude através da viciação de cheques na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira.

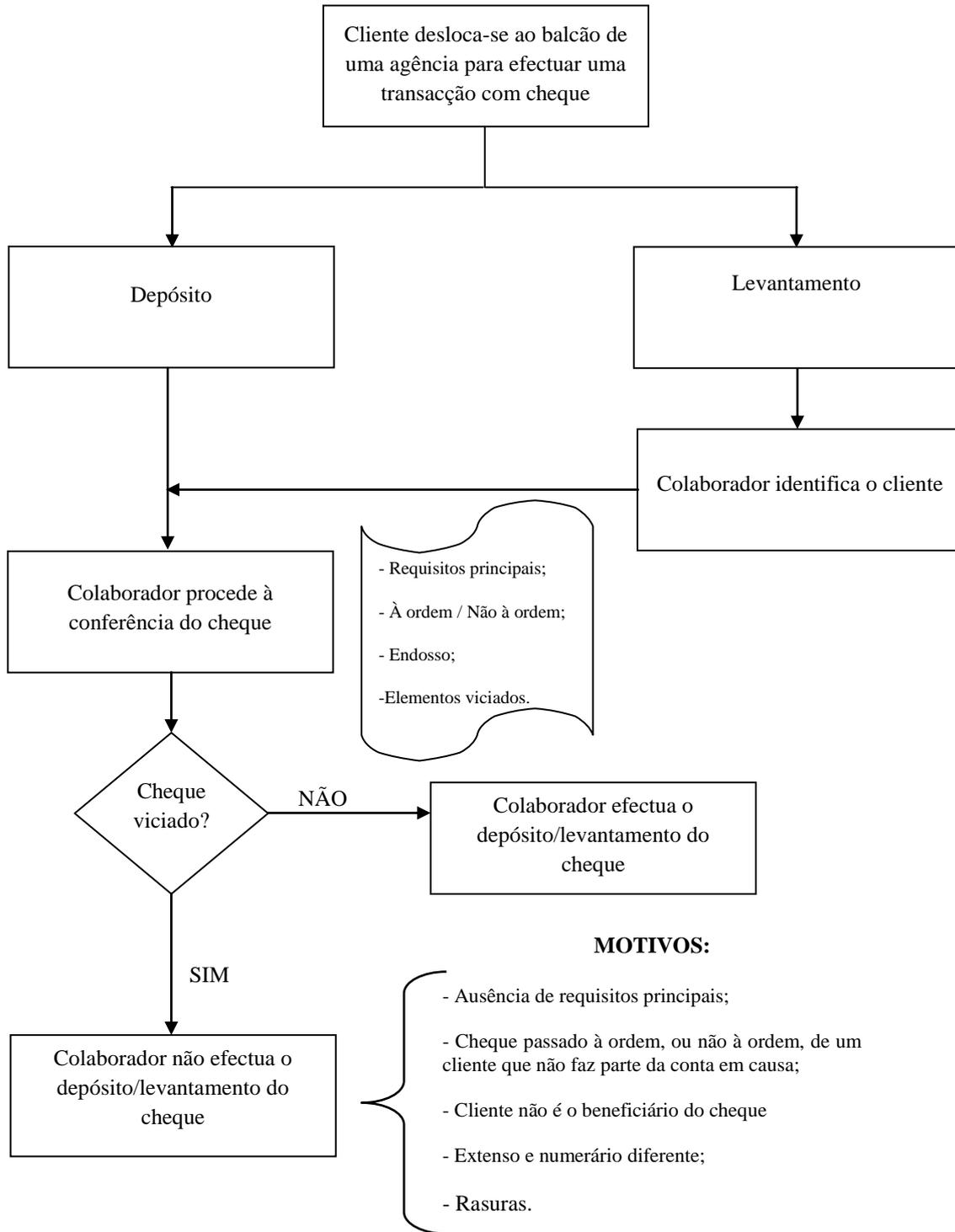


Figura 12 - Fluxograma ilustrativo da ocorrência de fraude através de cheques viciados

6.1.3. Categoria: Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários

A categoria comportamentos ilícitos por parte dos funcionários representa uma das duas categorias relativa às situações de risco de fraude com nível de risco médio, sendo que a fraude financeira está associada à intenção por parte dos próprios funcionários em agir de forma irregular com vista à obtenção de ganhos próprios ou de ganhos para terceiros. Precisamente pelas funções que exercem na instituição, os funcionários têm acesso a dados, a informação e a sistemas que facilitam a forma através da qual agem de forma fraudulenta, que lhes permite camuflar os seus próprios comportamentos. O desvio de numerário, a realização de transacções não autorizadas e a adulteração e a destruição de documentos são as ocorrências de carácter fraudulento por parte dos funcionários que se fazem sentir de forma mais evidente.

O desvio de numerário diz respeito ao desvio de dinheiro físico por parte dos funcionários, os quais têm acesso aos cofres, ao dinheiro oriundo das centrais e ao dinheiro enviado para as centrais e, em determinadas agências, às máquinas multibanco, tecnicamente designadas por ATM, *Automated Teller Machine*. A fraude reside no desvio de dinheiro por parte dos funcionários, que, naturalmente, não lhes pertence e que se encontra sobre a responsabilidade da instituição bancária e dos que nela exercem funções.

Precisamente pelo acesso que têm aos diferentes sistemas, justificado pelas funções que exercem na instituição, os funcionários podem realizar transacções não autorizadas, o que representa uma situação de carácter fraudulento por parte dos mesmos. As referidas situações podem resultar em benefícios para o funcionário que exerce as transacções ou para terceiros, que, naturalmente, acabarão por recompensar o funcionário. Relativamente às transacções efectuadas de forma não autorizada podem tratar-se de transacções a crédito ou a débito e de transferências que são efectuadas com os objectivos já mencionados.

O acesso à informação e à documentação bancária facilita a adulteração e a destruição de documentos por parte dos funcionários, o que representa uma ocorrência fraudulenta efectuada pelos mesmos, nomeadamente, no que diz respeito a títulos executivos, a contratos e a outros comprovativos. Mais uma vez, os benefícios associados aos comportamentos fraudulentos por parte dos funcionários podem não resultar directamente para os mesmos, mas de certo são recompensados por terceiros que beneficiam directamente dos seus comportamentos. Por exemplo, um funcionário bancário pode destruir um título executivo,

utilizado como garantia para um empréstimo, a pedido de determinado cliente, sendo que o mesmo cliente, mais tarde, recompensa o funcionário como forma de pagar o serviço prestado.

6.2. Procedimentos e Normas de Prevenção

Solicitou-se que fossem indicados procedimentos e normas de prevenção relativos às situações de risco de fraude identificadas pelo entrevistado, segundo a categorização já indicada na Tabela 1, que quando levados a cabo pelos diferentes colaboradores da instituição permitem diminuir e prevenir a ocorrência de situações de carácter fraudulento.

Os dados obtidos com a realização da entrevista permitem criar a Matriz de Análise designada por Situações de Risco de Fraude: Procedimentos e Normas de Prevenção, apresentada no Anexo III, e, conseqüentemente, determinar procedimentos e normas de prevenção para as situações de risco de fraude existentes na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira identificadas pelo entrevistado.

Nesse sentido, é possível identificar os seguintes procedimentos e normas de prevenção:

Para a categoria **Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem**: segundo o Aviso 11/2005 do Banco de Portugal, o processo de abertura de depósito à ordem só pode ser realizado na presença de documentos originais ou cópias certificadas, pelo que cabe ao colaborador assegurar a autenticidade dos documentos de todos os clientes que pretendam fazer parte da conta. O procedimento *AML/KYC* remete para o dever e para a responsabilidade de cada colaborador e da própria instituição como um todo identificar, conhecer e acompanhar os seus clientes e as suas actividades, o que deve ser garantido desde o primeiro contacto com o cliente, uma vez que nem sempre é possível determinar com que objectivo o cliente pretende abrir e movimentar um depósito bancário. O coordenador de agência deve avaliar as contas que são abertas através dos mapas diários, precisamente, para garantir o acompanhamento dos clientes, e a forma como movimentam a conta. Através da centralização do Banco de Portugal deve também obter informação relativa ao cliente no que diz respeito aos seus compromissos com outras instituições de crédito. A emissão ou não de cheques ou de outro meio de pagamento permite, também, controlar o risco inerente à movimentação de depósitos bancários de forma indesejável, pelo que, mais uma vez, em termos operacionais

existem formas de prevenir comportamentos não desejáveis para a instituição. É importante que exista a máxima atenção relativamente aos documentos apresentados para o processo de abertura de conta, assim como para a disponibilização de montantes elevados ao balcão provenientes de contas que suscitem dúvidas.

Para a categoria **Cheques Viciados**: o colaborador assume um papel fundamental, uma vez que o mesmo é responsável pelo depósito ou pelo pagamento do cheque ao balcão. Ou seja, o colaborador é responsável por averiguar se o cheque reúne os requisitos exigidos pela Lei Uniforme Relativa ao Cheque e se o mesmo apresenta campos viciados; por avaliar e confirmar a veracidade do endosso; por verificar o cruzamento ou não do cheque, caso o cliente pretenda efectuar o levantamento e, nesse caso, identificar o cliente, antes de executar qualquer transacção com o referido meio de pagamento. É recomendável a utilização da máquina ultravioleta, utilizada para detectar notas falsas, com o objectivo de verificar a existência de contraste nos cheques. Cada cheque deve ser analisado com atenção e, em caso de dúvida, recorrer à máquina para observação ultravioleta, tendo em consideração que uma simples rasura pode levar o banco sacado a pedir o reembolso.

Para a categoria **Comportamentos Fraudulentos por parte dos Funcionários**: Os comportamentos fraudulentos podem ter origem interna, nomeadamente, por parte dos funcionários, nesse sentido, no que diz respeito às existências em numerário devem ser efectuadas contagens surpresas dos cofres e dos saldos dos colaboradores várias vezes e não permitir saldos para além das necessidades diárias de cada agência. A segregação de funções e a rotatividade de colaboradores é uma das práticas que devem ser tidas em consideração com o objectivo de diminuir o risco inerente ao abuso de poder por parte dos colaboradores. O departamento de auditoria e controlo têm um papel fundamental, uma vez que através dos mapas diários conseguem analisar e controlar as diferentes transacções que são efectuadas. Por exemplo, as transacções efectuadas a débito ou a crédito superiores a valores estabelecidos saem registadas em mapas diários de controlo, permitindo aos responsáveis controlar a entrada e a saída de dinheiro.

Para a categoria **Contrafacção: Notas e Moedas Ilegítimas**: A metodologia Tocar-Observar-Inclinar permite verificar a autenticidade das notas, pelo que cabe ao colaborador que contacta com o dinheiro revelar-se sensível no que diz respeito ao reconhecimento de dinheiro ilegítimo, uma vez que ele próprio é responsável pelo dinheiro com o qual lida diariamente. Para além da metodologia, o colaborador pode, também, recorrer ao uso de

equipamento auxiliar como a máquina ultravioleta, que permite detectar notas falsas. A recusa de troca de dinheiro ao balcão por parte do colaborador diminui o risco inerente à contrafacção de dinheiro. O numerário em caixa deve corresponder aos mínimos recomendados, sendo que o restante numerário deve permanecer guardado em cofres, casas-forte ou cofres de apoio ao caixa.

Para a categoria **Recurso ao Crédito**: A concessão de crédito implica a apresentação de documentos por parte dos clientes, sendo que a sua autenticidade deve ser também assegurada pelo colaborador, pelo que tal como no processo de abertura de depósito à ordem, a cópia dos referidos documentos só pode acontecer na presença de originais ou cópias certificadas, sendo que as assinaturas dos clientes envolvidos devem ser presenciadas.

Para a categoria **Serviço Online**: A segurança associada ao serviço *online* é garantida pelos sistemas de segurança interno que visam acompanhar os serviços associados ao *home banking*, que criam, por exemplo, restrições ao nível dos montantes transferidos por via electrónica, o que permite defender os clientes de situações fraudulentas como é o caso do acesso ou da adulteração de informação por esta via.

A hierarquização das diferentes categorias definida por nível de risco associado a cada uma delas permite seleccionar as situações de risco com maior nível de risco e, portanto, as que são alvo de estudo do presente Projecto. Nesse sentido, o mesmo se aplica aos procedimentos e às normas de prevenção relativos às diferentes categorias, ou seja, destacam-se os que dizem respeito às categorias abertura e movimento de depósitos à ordem, cheques viciados e comportamentos ilícitos por parte dos funcionários em termos de análise para a proposta de intervenção.

6.3. Proposta de Intervenção

O presente Projecto pretende funcionar como uma ferramenta de apoio no que diz respeito à avaliação e à prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira. Nesse sentido, pretende-se identificar o risco inerente às três situações de risco de fraude com maior nível de risco para a instituição, identificadas na fase relativa ao diagnóstico, ou seja, abertura e movimentação de depósitos à ordem, cheques viciados e comportamentos

ilícitos por parte dos funcionários. Para além disso, pretende-se, também, identificar os sinais de alarme para cada uma das categorias e apresentar possíveis formas de melhorar os procedimentos e as normas relativas às mesmas. Os dados recolhidos com a implementação da entrevista, com os conhecimentos adquiridos diariamente nas diferentes agências e com os conhecimentos adquiridos com a revisão de literatura sustentam a proposta de intervenção apresentada.

6.3.1. Categoria: Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem

6.3.1.1. Risco de Fraude

O cliente que recorre à abertura e à movimentação de depósitos à ordem para praticar fraudes financeiras dirige-se a determinada agência da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira e utiliza documentos falsificados ou documentos com informação incoerente no processo de abertura de conta, pelo que o risco de fraude diz respeito à falsificação de documentos, à informação incoerente e à falta de veracidade na informação disponibilizada pelo cliente. Por outro lado, estando garantida a autenticidade e a veracidade da informação apresentada pelo cliente no processo de abertura de conta, o mesmo pretende, simplesmente, movimentar a conta de forma fraudulenta através dos diferentes meios de movimentação, isto é, numerário, cartões, cheques e serviço *online*. Para além disso, o cliente pode também proceder à abertura de conta com documentação falsa para que a mesma sirva exclusivamente como receptora de fundos ilícitos.

6.3.1.2. Sinais de Alarme

No processo de abertura de conta de depósitos à ordem existem determinados factores e acontecimentos que podem e devem suscitar interrogações ao colaborador da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, uma vez que o reconhecimento de determinados indicadores de fraude pode, mais tarde, evitar a ocorrência de situações de carácter fraudulento por parte do cliente. Ou seja, existem sinais de alarme de carácter reactivo relativamente à sua forma de detecção, isto é, o colaborador é capaz de os detectar sem o recurso a sistemas de detecção, pelo que deve revelar-se sensível relativamente ao seu

reconhecimento. Nesse sentido, como sinais de alarme relativos à abertura de conta o colaborador deve considerar a incoerência de dados apresentados pelo cliente, as condições de titularidade fora do comum, a resistência revelada pelo cliente no diálogo com o colaborador, as características do primeiro depósito efectuado exigido para a abertura da conta e o histórico da conta, isto é, as movimentações efectuadas na conta de depósito à ordem.

A incoerência de dados contidos nos documentos apresentados pelo cliente e o facto de o mesmo não residir nem trabalhar na zona de actuação da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira poderá ser um indicador de um potencial problema. Uma vez que, à partida, se o cliente está a agir sem intenções de, mais tarde, movimentar a conta de forma fraudulenta, a incoerência de dados não se verifica e o cliente não tem interesse em abrir uma conta numa agência fora da sua área de residência, quando nem sequer trabalha na zona de actuação da instituição bancária.

As condições de titularidade fora do comum poderão ser um indicador de um potencial problema, dado que determinadas formas de movimentação exigidas pelos clientes não têm, à partida, justificação, uma vez que existem condições de titularidade que se ajustam melhor e que são próprias para os interesses demonstrados pelo cliente, mas que, no entanto, o cliente pretende não adoptar. Por exemplo: dois clientes pretendem abrir uma conta onde um deles é 1º titular e o outro é procurador com plenos poderes de movimentação da conta, nessas condições, se o procurador tem plenos poderes de movimentação da conta, deveria funcionar como titular; o cliente pretende abrir uma conta para um menor, sendo, portanto, representante legal do último, mas, no entanto, movimenta a conta como se dele se tratasse, nessas condições, se o cliente pretende movimentar frequentemente a conta, deveria optar pela abertura de conta adequada à sua idade, onde seria, naturalmente, o 1º titular. Ou seja, as condições de titularidade podem funcionar como um sinal de alarme relativamente às intenções de movimentação da conta por parte do cliente, quando este se dirige a uma agência da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira e opta por condições de titularidade que, ainda que possíveis e legais, não são as que melhor se ajustam aos interesses, à partida, por ele demonstrados.

Quando o cliente se dirige a uma agência para dar início ao processo de abertura de conta, naturalmente, ocorre um diálogo entre o cliente e o colaborador que é responsável pelo referido processo. Caso o cliente revele resistência em responder às questões que lhe são colocadas e algum constrangimento no decorrer da conversa, pode significar que, de alguma

maneira, está comprometido ou que as suas intenções não são as melhores, de outra forma, o cliente age, à partida, com naturalidade, sendo que, portanto, poderá ser um indicador de um potencial problema.

As características do depósito efectuado subsequente ao processo de abertura de conta podem evidenciar as intenções do cliente no que diz respeito à movimentação da conta e à fraude financeira por parte do mesmo. O depósito directo ao balcão de uma agência de montantes elevados tratando-se, neste caso, de um cliente novo, pode levantar indícios da origem do dinheiro. O desejo demonstrado pelo cliente em efectuar o primeiro depósito através de um cheque, tratando-se também de um cliente novo, pode levantar indícios da origem e da veracidade do cheque.

Quando se trata de transacções efectuadas por clientes cujo histórico de relacionamento com a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira e a respectiva movimentação da conta não combinam com os montantes depositados, levantados ou transferidos interessa perceber a origem do montante, uma vez que pode tratar-se de alguma operação fraudulenta. As transacções registadas nas contas de depósitos à ordem podem funcionar como sinais de alarme relativos à ocorrência de fraude para o colaborador. Por exemplo, se determinado cliente que apresenta um saldo médio baixo na sua conta for levantar uma quantia elevada recebida por transferência, o colaborador deve estranhar. As contas que se encontram em estado parado e passam a ser movimentadas podem tratar-se de situações ocasionais indicadoras de potenciais situações de fraude.

Os sinais de alarme relativos ao processo de abertura e movimentação de depósito à ordem dizem respeito a indicadores de potenciais problemas relativos à ocorrência de fraude, ou seja, nos diferentes cenários apresentados, o cliente pode não ter intenção de fraude e os seus interesses podem ter justificações plausíveis, o importante, em qualquer caso, é a atitude do colaborador da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira face a situações que suscitem suspeitas. O colaborador deve revelar-se sensível no que diz respeito ao reconhecimento dos sinais de alarme identificados e perceber em que medida se encontra perante a tentativa ou a ocorrência de fraude financeira, agindo, naturalmente, em conformidade, de acordo com os procedimentos e as normas inerentes a cada situação.

6.3.1.3. Procedimentos e Normas de Prevenção

Na maior parte das vezes, a abertura de um depósito bancário representa o início da relação entre o cliente e a referida instituição bancária, pelo que, desde logo, o colaborador da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira deve assegurar a veracidade dos dados facultados pelo cliente e, mais tarde, garantir a actualização dos mesmos. O objectivo passa por garantir o processo de monitorização contínua de clientes através de um conjunto de procedimentos e normas, que permitem diminuir o risco de exposição da instituição face a clientes que pretendam abrir e movimentar contas de depósitos à ordem de forma fraudulenta.

No processo de abertura de conta, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira e todos os colaboradores que nela exercem funções devem assegurar o cumprimento dos avisos 11/2005 e 2/2007 do Banco de Portugal, ou seja, a comprovação documental de todos os elementos exigidos para a abertura de conta só pode ser efectuada mediante originais ou cópias certificadas e a instituição só pode abrir contas de depósitos a clientes que lhes preste informação sobre todos os elementos exigidos. Para além disso, os colaboradores não podem permitir movimentos a débito ou a crédito na conta, posteriores ao depósito inicial, disponibilizar instrumentos de pagamento ou efectuar alterações de titularidade enquanto não forem comprovados os elementos de identificação exigidos. A referida instituição e os colaboradores que nela exercem funções devem assegurar a observância dos procedimentos *AML/KYC* em matéria de prevenção e de combate ao Branqueamento de Capitais e ao Financiamento do Terrorismo, ou seja, a instituição é obrigada à implementação de um conjunto de práticas, nomeadamente, a política do *KYC*, que consiste na identificação e no conhecimento dos seus clientes, das actividades que desenvolvem e dos beneficiários das operações que realizam. A instituição deve prevenir a utilização das suas contas para práticas de natureza criminosa e garantir o acompanhamento da relação do cliente com a própria, pelo que é importante assegurar a autenticidade e a veracidade dos contactos dos clientes. Os dados carregados no sistema informático devem corresponder aos dados existentes em suporte documental, pelo que é indispensável assegurar a autenticidade e a veracidade dos últimos e garantir a actualização dos dados para que o contacto com o cliente seja possível. Nesse sentido, é essencial assegurar a veracidade da documentação apresentada, analisando e comparando os dados contidos nos diferentes documentos, e as respectivas assinaturas, ou seja, o colaborador deve solicitar ao cliente que assine a ficha de assinaturas conforme o documento de identificação e deve verificar se o número de contribuinte coincide em todos os

documentos apresentados pelo cliente. Para além disso, as cópias tiradas mediante os documentos originais devem ser carimbadas com o carimbo que assegura que a fotocópia está conforme o documento original, sendo que o colaborador em causa deve rubricar a referida fotocópia.

As instituições bancárias e, naturalmente, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, disponibilizam aos seus clientes um conjunto de meios de pagamento, que lhes permite efectuar transacções económicas, no entanto, existe risco de fraude inerente aos diferentes meios de movimentação, mais especificamente, inerente à forma como os clientes os usam. As notas e os cheques são os alvos privilegiados no que diz respeito à tentativa de falsificação e contrafacção, mas também se verifica a utilização fraudulenta de cartões e do serviço *online*. Nesse sentido, em cada situação e com cada cliente, o colaborador em causa deve reflectir relativamente à disponibilização dos meios de movimentação e, posteriormente, deve preocupar-se em fazer um acompanhamento direccionado à forma como o cliente usa o meio de pagamento em causa. A precaução e o acompanhamento por parte do colaborador deve ser maior quando se trata de clientes novos para a instituição e, preferencialmente, os meios de movimentação só devem ser disponibilizados depois de verificados movimentos na conta de depósitos à ordem, com o objectivo de avaliar o comportamento do cliente. Nos pagamentos em numerário ao balcão, o colaborador deve garantir a identificação completa, rigorosa e perceptível do cliente e agir em conformidade em cada situação e na recepção de numerário, o colaborador deve averiguar a autenticidade do numerário através da metodologia tocar-observar-inclinar e questionar a origem do dinheiro quando se trata de valores consideráveis, nomeadamente, iguais ou superiores a €15.000,00. O cliente pode agir de forma fraudulenta na forma como usa o cartão, mas pode, ele próprio, ser vítima de fraude, pelo que o colaborador deve informar o cliente relativamente a procedimentos de segurança que o mesmo deve adoptar. Os referidos procedimentos passam por não escrever o código do cartão no próprio cartão ou em qualquer outro documento, contactar e informar o banco em caso de perda, roubo, extravio ou falsificação do cartão e manter sempre o cartão no seu campo de visão nas diferentes transacções que necessita de efectuar com o mesmo no pagamento de bens e serviços. Ao ter conhecimento da perda, roubo, extravio ou falsificação de cartões, o colaborador deve prestar ao cliente todas as informações relacionadas, nomeadamente, relativas à participação às autoridades e aos seguros e agir no sentido de tornar os cartões inactivos. No que diz respeito ao serviço *online*, numa tentativa de proteger o cliente de eventuais situações de carácter fraudulento, o colaborador deve promover a

adesão ao Sistema de Autenticação Forte, que visa incrementar o nível de segurança na utilização do serviço *online* através da utilização de palavras-chave enviadas por mensagem escrita para o telemóvel para validar as diferentes transacções financeiras, alertar para que não disponibilize os dados pessoais a terceiros e solicitar ao cliente que leia as Condições Gerais de Adesão ao Sistema Multicanal.

Os deveres e os cuidados de identificação e de controlo não terminam após o processo de abertura de conta, uma vez que com o objectivo de garantir a segurança e evitar a ocorrência de situações de carácter fraudulento, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira e os colaboradores que lidam diariamente com os clientes devem adoptar um conjunto de procedimentos e normas e agir em conformidade. É importante analisar periodicamente as contas de clientes, nomeadamente, que registem transacções que não condizem com o historial de relacionamento com a referida instituição e, conseqüentemente, analisar a origem dos fundos. O historial associado às contas de clientes recentes também deve ser analisado periodicamente, muitas vezes, abertas com intuito exclusivo de fraude financeira, pelo que também é importante avaliar a origem dos fundos creditados nas referidas contas e avaliar a autenticidade do numerário e dos cheques também creditados.

O risco inerente à abertura de conta de depósito à ordem e à sua conseqüente movimentação pode ser minimizado com a prática de procedimentos e normas por parte dos colaboradores que têm como objectivo diminuir o risco de fraude para a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira e para os seus clientes. É da responsabilidade de cada colaborador adoptar uma conduta coerente com os procedimentos e as normas inerentes a cada situação, sendo que, caso contrário, podem mesmo ser acusados de negligência e responsabilizados pelas suas acções, pelo que se devem revelar sensíveis e capazes de questionar as situações que, de alguma forma, podem levantar alguma suspeita de indício de fraude financeira. Caso o cliente revele resistência ou não forneça os documentos solicitados, o colaborador pode recusar-se a efectuar o processo de abertura de conta, pelo que cabe aos colaboradores, segundo as políticas de gestão e de funcionamento da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, aceitar ou recusar a abertura de uma conta. O mesmo se aplica aos meios de movimentação, uma vez que as instituições bancárias não são obrigadas a disponibilizá-los, se entenderem que o cliente não reúne condições para tal. Em cenários onde se verifica que efectivamente o cliente movimenta a conta de depósitos à ordem de forma indevida, o colaborador responsável tem a legitimidade de proceder ao bloqueio da conta, pelo que, mais uma vez, é fundamental a atitude proactiva daqueles que exercem funções na Caixa de

Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira. Cada agência pertencente à referida instituição, ou seja, Sede, Vialonga, Castanheira do Ribatejo, Sobralinho e Alverca do Ribatejo, é coordenada por um responsável de agência, que deve assegurar o controlo da abertura de contas de depósitos à ordem, efectuadas diariamente na agência que lhe compete, através dos mapas diários que são emitidos assim como as transacções efectuadas a débito e a crédito e as transferências. Naturalmente, contas e respectivas movimentações relativas a clientes recentes, contas em estado parado e contas onde se verificam transacções que fogem ao histórico associado a cada uma delas, isto é, situações ocasionais, devem ter um acompanhamento mais atento com o objectivo de mitigar o risco iminente e a exposição da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira.

A Figura 13 apresenta a ferramenta de pesquisa rápida e de apoio no que diz respeito ao programa de prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira relativamente à prevenção de fraude na abertura e movimentação de depósitos à ordem, que espelha de forma resumida o risco de fraude, os sinais de alarme e os procedimentos e as normas de prevenção respeitantes à referida categoria.



Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

Prevenção da Fraude

Categoria de Risco:

Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem

Risco de Fraude:

Abertura e Movimentação de Processo de Depósitos à Ordem:

- Com informação incoerente
- Com documentos falsificados
- Receptoras de fundos ilícitos: *Money Laundering*
- Para depósito de cheques viciados ou suspeitos

Protagonistas:

Potencial Cliente, Cliente e Colaborador

Sinais de Alarme:

- Incoerência de dados apresentados pelo cliente
- Condições de titularidade fora do comum
- Resistência revelada no discurso do cliente
- Características do depósito efectuado no momento da abertura de conta
- Histórico da conta: diferenças significativas nos movimentos efectuados

Procedimentos e Normas de Prevenção:

- Aviso 11/2005 e Aviso 2/2007 do Banco de Portugal
- Absorvância dos Procedimentos *AML/KYC*
- Garantir a autenticidade e a veracidade da informação e dos contactos do cliente
- Reflectir relativamente à disponibilização dos meios de pagamento
- Acompanhar e aconselhar o cliente
- Acompanhar os movimentos efectuados na conta
- Perceber a origem de montantes elevados em numerário e em cheque
- Garantir a legitimidade do numerário e dos cheques recepcionados
- Controlo das contas de depósito à ordem abertas diariamente
- Efectuar o bloqueio da conta sempre que se justifique

EM CASO DE EVENTUAIS DÚVIDAS OU SUSPEITAS CONTACTAR O DAC!

Figura 13 - Ferramenta de prevenção da fraude relativa à abertura e movimentação de depósitos à ordem

6.3.2. Categoria: Cheques Viciados

6.3.2.1 Risco de Fraude

O cheque é um dos meios de movimentação mais utilizado pelos clientes e tem-se revelado um dos alvos privilegiados no que diz respeito à tentativa de falsificação e utilização incorrecta. O risco de fraude inerente ao cheque está relacionado com a tentativa de depósito ou de levantamento, por parte do cliente, de cheques com campos viciados, com ausência de requisitos principais e com campos suspeitos. Caso o cheque nas referidas condições seja pago, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira pode ser obrigada a reembolsar o banco sacado e, portanto, a instituição é responsabilizada pelo efeito.

6.3.2.2. Sinais de Alarme

Nas diferentes situações através das quais o colaborador da Caixa de Crédito Agrícola de Vila Franca de Xira efectua transacções com cheques existe o risco inerente à viciação dos mesmos. No entanto, existem situações que podem ser alvo de suspeita, as quais funcionam como sinais de alarme relativamente a eventuais situações de fraude, pelo que o seu reconhecimento por parte do colaborador pode evitar a ocorrência de situações fraudulentas relacionadas com a viciação de cheques. Trata-se de sinais de alarme de carácter reactivo relativamente à sua forma de detecção, uma vez que o colaborador é capaz de os detectar sem recurso a sistemas de detecção, o que pode ser reforçado através da detecção de forma pró-activa com recurso ao sistema de detecção associado à utilização da máquina com luz ultravioleta, que permite verificar a existência de contraste nos cheques. Nesse sentido, como sinais de alarme relativos à viciação de cheques o colaborador deve considerar aspectos relativos à própria viciação de cheques, à ausência de requisitos principais segundo a Lei Uniforme do Cheque e à existência de indícios que os tornem suspeitos.

Os cheques viciados podem apresentar viciações ao nível do numerário, do extenso, do beneficiário, do endosso e da assinatura de saque, sendo que existem situações relacionadas com os referidos campos que devem ser alvo de suspeita. Diferenças existentes entre o valor do cheque registado no numerário e no extenso podem significar adulterações de um dos campos mencionados para valores superiores aos originais, com o objectivo de aumentar a

quantia a receber com o pagamento do cheque. Qualquer rasura nos campos indicados deve despertar a sensibilidade do colaborador da instituição relativamente ao motivo da sua existência, uma vez que podem ter sido efectuadas com intuito de alterar os dados originais contidos no cheque e, portanto, trata-se de uma situação de fraude. O nome do beneficiário estranho, fora do comum ou pouco perceptível pode significar adulteração do beneficiário original e, portanto, o colaborador deve desconfiar da veracidade da informação contida no referido campo e, conseqüentemente, de quem deve ser o beneficiário do valor monetário contido no cheque. Os cheques endossados depositados ou levantados em conta de um outro qualquer beneficiário, especialmente, caso se tratem de cheques emitidos por empresas à ordem de outras empresas e endossados a particulares, podem representar endossos efectuados de forma irregular, pelo que devem ser de imediato alvo de suspeita. Caso se tratem de cheques sobre o Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo, que podem ser levantados ao balcão, diferenças verificadas na assinatura de saque podem significar falsificação da mesma e, portanto, o colaborador pode estar perante uma tentativa de fraude.

A ausência de requisitos principais segundo a Lei Uniforme Relativa ao Cheque e a conseqüente tentativa de depósito ou de levantamento de cheques nessas circunstâncias pode significar que o cheque é roubado ou falsificado, o que levanta dúvidas relativamente às intenções do cliente, uma vez que, caso contrário, o cheque não apresentaria deficiências nesse sentido.

A existência de indícios contidos nos cheques pode torná-los suspeitos, levantando interrogações relativas à autenticidade e à veracidade dos mesmos, pelo que poderá tratar-se de uma potencial situação de fraude. Os referidos indícios estão directamente relacionados com a viciação dos diferentes campos que constituem um cheque, sendo que determinada situação é considerada suspeita e, caso se venha a comprovar a adulteração dos elementos, passa a tratar-se de um cheque viciado. Nesse sentido, os sinais de alarme relacionados com os cheques suspeitos dizem respeito aos sinais de alarme relacionados com os cheques viciados, uma vez que quando confirmada a suspeita de adulteração dos elementos dos cheques assume-se a viciação dos mesmos. A diferença da cor da caneta verificada no preenchimento do texto pode significar que o mesmo foi preenchido por duas pessoas e, portanto, os dados originais foram viciados.

Os sinais de alarme relativos à viciação de cheques dizem respeito a indicadores de potenciais problemas relativos à existência de fraude para os quais o colaborador da Caixa de Crédito

Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira deve prestar atenção redobrada, uma vez que os referidos indícios quando não são levados em consideração podem permitir o despiste de potenciais situações de risco. O colaborador que efectua transacções que envolvem cheques, nomeadamente, depósitos e levantamentos, pode vir a ser responsabilizado, caso se comprove a sua negligência, pelo que o próprio deve revelar-se sensível no que diz respeito ao reconhecimento de sinais de alarme relacionados com a viciação de cheques.

6.2.2.3.Procedimentos e Normas de Prevenção

A conferência de cheques por parte do colaborador que lida com o referido meio de pagamento deve ser rigorosa e sempre que se verifique a existência de qualquer indício de viciação devem ser adoptadas medidas suplementares de precaução com vista a apurar responsabilidades do cliente fraudulento e, naturalmente, evitar o pagamento do cheque adulterado. A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira pode ser obrigada a reembolsar o banco sacado, segundo os termos definidos pelo Sistema de Compensação Interbancária, que atribui responsabilidades ao banco tomador, caso se comprove a negligência do colaborador da instituição que concretizou a operação, nomeadamente, o depósito, sendo que, posteriormente, o referido colaborador pode ser responsabilizado.

Nesse sentido, o colaborador que efectua transacções com cheques e, portanto, é responsável pelo depósito e pelo levantamento, deve verificar se os mesmos reúnem os requisitos principais exigidos segundo a Lei Uniforme Relativa ao Cheque: denominação *cheque* inscrita no contexto do título, ordem incondicional de pagar a quantia determinada, nome do banco sacado ou da instituição financeira que deve pagar, indicação do lugar de pagamento, indicação da data e do lugar de emissão, assinatura do emitente, ou seja, assinatura do sacador ou do seu mandatário com poderes especiais.

O colaborador deve averiguar a existência de campos viciados no cheque ao nível do numerário, do extenso, do beneficiário, do endosso e da assinatura de saque. Relativamente ao numerário e ao extenso, o colaborador deve apurar a existência de diferenças ao nível da quantia a pagar contida no extenso e no numerário, sendo que, em caso de dúvida, a quantia expressa no extenso prevalece sobre a quantia expressa no numerário, no entanto, o colaborador que se depara com a referida situação deve expô-la ao cliente, para que o mesmo tome conhecimento. No que diz respeito ao beneficiário e ao endosso, o colaborador deve avaliar o

nome contido no beneficiário do cheque e caso se trate de um nome estranho, fora do comum ou pouco perceptível deve questionar o cliente e tentar apurar até que ponto o beneficiário não foi alvo de adulteração. Para além disso, o colaborador deve avaliar a veracidade do endosso, isto é, perceber se está ou não feito de forma correcta, sendo que o nome contido no verso do cheque tem que ser igual ao nome contido no beneficiário, ou seja, à ordem de quem o cheque foi emitido ou da indicação da entidade a favor de quem o mesmo é transmitido. Caso se trate de um cheque emitido por uma empresa à ordem de outras empresas e endossados a particulares, o colaborador deve prestar atenção redobrada, uma vez que estes cheques são frequentemente alvo de viciação e, conseqüentemente, de fraude. Caso se trate de um cheque do Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo e que, portanto, pode ser levantado ao balcão de uma agência da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira pelo cliente, o colaborador deve conferir e confirmar a assinatura de saque e verificar as condições de titularidade da conta disponíveis no sistema.

Quando o cliente se dirige ao balcão de uma agência para efectuar o depósito ou o levantamento de um cheque, o colaborador deve verificar se o cheque reúne os requisitos principais exigidos segundo a Lei Uniforme Relativa ao Cheque e se o mesmo apresenta indícios de adulteração. Em cenários em que exista a suspeita de que se trata de cheques viciados, o colaborador deve agir no sentido de apurar a efectiva viciação do cheque através do diálogo com o cliente e reportando a situação à Caixa de Crédito Agrícola Mútuo à qual pertence a conta. Caso pertença à Caixa de Vila Franca de Xira, o colaborador deve tentar apurar junto do seu cliente a autenticidade, a veracidade e a origem do cheque. Para além dos procedimentos já indicados, relativamente ao depósito de cheques, o colaborador deve verificar se o mesmo inclui a expressão *não à ordem* ou *à ordem*, uma vez que caso se trate de um cheque *não à ordem*, só pode ser pago a quem constar como beneficiário e não pode ser endossado, pelo que o colaborador só pode efectuar o depósito do referido cheque numa conta da qual faça parte o beneficiário indicado no cheque. Tratando-se de um cheque *à ordem*, pode ser pago a quem constar como beneficiário ou a uma pessoa diferente daquela que consta no título do beneficiário, uma vez que através do endosso, transmitem-se todos os direitos que o beneficiário inicial tem sobre o cheque e, nesse caso, o colaborador deve avaliar se o endosso está feito de forma regular. Relativamente ao levantamento de cheques, aplicam-se os mesmos procedimentos relativos à expressão *não à ordem* e à expressão *à ordem*, no que diz respeito ao endosso do cheque. Ou seja, o colaborador deve proceder à identificação do cliente que pretende efectuar o levantamento do cheque, solicitando-lhe o documento de

identificação, registando o número e a data de emissão do mesmo e solicitando-lhe que efectue a sua assinatura conforme conste no referido documento de identificação. Ainda no que diz respeito ao levantamento de cheques ao balcão, o colaborador deve ter em atenção se está perante um cheque com ou sem cruzamento, uma vez que o cheque cruzado contém na sua face duas linhas paralelas e oblíquas indicando que o mesmo deverá ser depositado, no entanto, pode ser pago se o beneficiário ou o portador do cheque for cliente do banco sacado. Neste caso, clientes que se dirijam ao balcão de uma agência e que pretendam efectuar o levantamento de um cheque cruzado podem fazê-lo caso sejam clientes Crédito Agrícola, sendo que, nessas circunstâncias, o colaborador deve registar o número da conta correspondente.

Com o objectivo de identificar cheques falsificados é recomendável que os colaboradores da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira recorram à utilização da máquina ultravioleta, utilizada para detectar notas falsas, de forma a verificar a existência de contrastes nos cheques, o que assegura a sua veracidade. O referido procedimento deve ser adoptado sempre que ocorram situações que suscitem dúvidas e alertas, no entanto, a sua prática é aconselhada em qualquer situação por motivos de precaução sempre que acharem conveniente.

Em qualquer situação que envolva o manuseamento de cheques, o colaborador em causa deve ter uma atenção redobrada e efectuar uma análise rigorosa relativamente aos referidos meios de pagamento, uma vez que uma simples rasura, a ausência de um único requisito principal ou um único campo viciado pode justificar o pedido de reembolso do cheque por parte do banco sacado. Consequentemente, a Caixa de Crédito Agrícola, enquanto banco tomador, é obrigada a reembolsar o banco sacado e o colaborador que concretizou a operação pode vir a ser responsabilizado.

Os colaboradores devem, portanto, agir de acordo com os procedimentos e as normas de prevenção existentes, complementadas pela sensibilidade que os mesmos devem revelar relativamente ao reconhecimento de sinais de alarme relacionados, que permitem minimizar o risco inerente à viciação de cheques e diminuir o risco de exposição da instituição e dos clientes. A precaução deve começar desde o momento do fornecimento de impressos de cheques relativamente aos clientes da instituição, uma vez que a lei garante ao beneficiário do cheque que, se o mesmo for de valor não superior a €150,00, será pago pelo banco, mesmo que não exista provisão na conta de depósitos, pelo que a instituição pode sair prejudicada.

Para além disso, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira é responsável pelo fornecimento de cheques a clientes que constem na Lista de Utilizadores de Risco ou a clientes a quem tinha sido dada a inibição de utilização de cheques por má utilização. Pelas referidas razões, o fornecimento de cheques deve implicar uma decisão ponderada com o conhecimento do responsável de balcão de cada agência, depois de analisado o saldo médio e o histórico associado a cada conta, numa tentativa de avaliar o comportamento do cliente que solicita o livro de cheques. Ainda com o objectivo de proteger os seus clientes de eventuais situações de carácter fraudulento é apropriado que os colaboradores da instituição aconselhem a requisição de cheques *não à ordem*, que só podem ser pagos a quem constar no beneficiário, pelo que não podem ser endossados, permitindo diminuir o risco inerente à perda, ao roubo e ao extravio dos mesmos.

A Figura 14 apresenta a ferramenta de pesquisa rápida e de apoio no que diz respeito ao programa de prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira relativamente à prevenção de fraude em transacções que envolvam cheques viciados, que espelha de forma resumida o risco de fraude, os sinais de alarme e os procedimentos e as normas de prevenção respeitadas à referida categoria.



Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

Prevenção da Fraude

Categoria de Risco:

Cheques Viciados

Risco de Fraude:

Cheques:

- Para depósito ou levantamento com campos viciados
- Para depósito ou levantamento com ausência de requisitos principais
- Para depósito ou levantamento com características suspeitas

Protagonistas:

Potencial Cliente, Cliente e Colaborador

Sinais de Alarme:

- Diferenças existentes entre o numerário e o extenso
- Nome do beneficiário estranho, pouco perceptível ou fora do comum
- Montantes elevados tendo em conta, principalmente, o histórico do cliente
- Cheques endossados depositados/levantados em conta de um outro beneficiário
- Diferença da cor da caneta verificada no preenchimento do cheque
- Rasuras

Procedimentos e Normas de Prevenção:

- Verificar se o cheque reúne os requisitos principais: Lei Uniforme do Cheque
- Averiguar a existência de campos viciados: numerário, extenso, endosso, outros
- Questionar o cliente relativamente a dúvidas que surjam face ao cheque
- Identificar o cliente em operações de pagamento de cheque
- Conferir e confirmar a assinatura de saque face ao pagamento de cheque
- Considerar a expressão *não à ordem* e *à ordem* e agir em conformidade
- Considerar o cruzamento ou não do cheque e agir em conformidade
- Recorrer à máquina ultravioleta para garantir a veracidade do cheque
- Reflectir relativamente à disponibilização do referido meio de pagamento
- Aconselhar a requisição de cheques *não à ordem* ao cliente

EM CASO DE EVENTUAIS DÚVIDAS OU SUSPEITAS CONTACTAR O DAC!

Figura 14 - Ferramenta de prevenção da fraude relativa a cheques viciados

6.2.3. Categoria: Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários

6.2.3.1. Risco de Fraude

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira está exposta a determinados riscos associados à ocorrência de fraude financeira por parte dos clientes e das relações que os mesmos mantêm com a referida instituição. No entanto, a fraude pode também ter origem interna, ou seja, o risco de fraude pode surgir associado à prática de determinadas atitudes e de determinados comportamentos por parte dos funcionários da instituição, que pretendam obter ganhos próprios ou ganhos para terceiros e, portanto, agem de forma irregular.

Os funcionários têm acesso a dados, a informação e a sistemas de forma privilegiada num ponto de vista de realização de fraude financeira, justificado pelos lugares que ocupam na instituição e pelas consequentes funções que exercem na mesma, o que lhes permite agir de forma fraudulenta e camuflar os seus comportamentos fraudulentos. Quanto maior for a percepção de que não serão apanhados na prática de fraude e de abuso ocupacional, maior será a probabilidade de os cometer. No mesmo sentido, isto é, consequência do acesso à informação privilegiada que detêm, a fraude financeira de origem interna, ou seja, oriunda de comportamentos ilícitos por parte de funcionários, verifica-se em grande parte ao nível de gestores de topo e de funcionários que ocupam cargos de chefia.

O risco de fraude associado aos comportamentos ilícitos por parte dos funcionários diz respeito ao desvio de numerário, isto é, dinheiro físico, à realização de transacções não autorizadas, a débito ou a crédito e transferências, e à adulteração e à destruição de documentos, o que representa as ocorrências de carácter fraudulento por parte dos funcionários que se fazem sentir de forma mais evidente. A ocorrência de comportamentos fraudulentos por parte dos funcionários é justificada por razões de carácter financeiro, isto é, os funcionários agem de forma fraudulenta pela simples necessidade financeira, por razões relativas à insatisfação profissional, uma vez que cada funcionário avalia o seu próprio valor e pode considerar que está ser compensado de forma injusta relativamente ao seu salário, surgindo a motivação para agir de forma fraudulenta, e por razões relacionadas com irregularidades generalizadas, que ocorrem quando os funcionários agem de forma ilegal, sem qualquer penalização, o que leva os restantes funcionários a agir no mesmo sentido, uma vez que consideram que não existirá penalização.

6.2.3.2. Sinais de Alarme

Ainda que o risco de fraude seja interno à instituição, ou seja, ainda que a fraude financeira ocorra a nível interno tendo como protagonistas os próprios funcionários da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, existem determinados factores e acontecimentos que podem suscitar interrogações relativamente à natureza da sua existência e que, portanto, funcionam como indicadores de potenciais problemas relativos ao risco de fraude. Neste risco de fraude específico, risco de fraude de origem interna à instituição, os departamentos de auditoria e de controlo e os responsáveis pelos cargos de chefia assumem um papel crucial, uma vez que importa avaliar a natureza das transacções efectuadas pelos próprios funcionários, o que diz respeito a responsabilidades dos referidos departamentos e cargos.

As transacções, as atitudes e os comportamentos desenvolvidos pelos funcionários dentro da instituição podem revelar-se comprometedores relativamente à sua natureza ilícita, no entanto, existem situações que podem ser alvo de suspeita e funcionam, portanto, como sinais de alarme relativamente a eventuais situações de risco de fraude, pelo que devem ser tidas em consideração. Trata-se de sinais de alarme de carácter reactivo relativamente à sua forma de detecção, uma vez que são possíveis de identificar sem recurso a sistemas de detecção, reforçados, naturalmente, pela detecção de forma pró-activa com recurso a mapas contabilísticos e consequente interpretação dos mesmos pelos responsáveis. Como sinais de alarme relativos ao risco de fraude associado a comportamentos ilícitos por parte dos funcionários devem ser considerados aspectos relativos às próprias situações de risco de fraude: desvio de numerário, transacções efectuadas a débito e a crédito e transferências não autorizadas.

As sucessivas falhas de caixa registadas por determinado funcionário que desenvolva as respectivas funções de caixa pode representar um sinal de alarme relativamente ao desvio de numerário, que permita concluir que as falhas de caixa ocorrem de forma propositada, ou seja, o funcionário tira dinheiro do seu próprio saldo para no momento do fecho registar falha de caixa. Nesse sentido, o dinheiro que é retirado do saldo será para usufruto e benefício próprio, uma vez os acertos de falhas de caixa são corrigidos através da Poupança Empregado. Os colaboradores que desenvolvem funções de caixa na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira recebem um complemento no seu vencimento mensal designado por subsídio de caixa, sendo que parte do referido subsídio é transferido para a Poupança Empregado associada a cada colaborador. A referida poupança existe com o propósito de

corrigir eventuais falhas de caixa, ou seja, as falhas de caixa registadas são corrigidas através da liquidação parcial da mesma. Outras falhas registadas ao nível do numerário existente em cofres e *ATM's* podem indicar o desvio de numerário por parte dos funcionários responsáveis pela tesouraria e pelo carregamento das referidas máquinas e, portanto, representam sinais de alarme relativamente à eventual ocorrência de fraude. O constante interesse demonstrado por determinado funcionário em ser responsável pela conferência dos saldos existentes em determinada agência, pode significar que o mesmo o faz de forma negligente com o objectivo de camuflar diferenças de numerário provocadas pelo desvio do mesmo ou da sua parte ou da parte de outro colega. Por outro lado, a resistência demonstrada por determinado funcionário no momento da contagem dos saldos pode significar que existem diferenças nos mesmos, provocadas pelo desvio de numerário ou da sua parte ou da parte de outro colega.

No que diz respeito à realização de transacções não autorizadas, crédito ou débito e transferências, o facto de determinado cliente manifestar interesse em ser atendido exclusivamente por determinado funcionário ou de determinado funcionário manifestar interesse em ser o único a atender determinado cliente pode significar a existência de envolvimento comprometedor entre eles, relativamente à natureza das relações comerciais que mantém entre si e, conseqüentemente, das condições em que o funcionário procede à realização das operações. O referido funcionário pode efectuar transacções e proceder de forma menos correcta ou mesmo incorrecta com o objectivo de defender interesses do cliente e, mais tarde, receber a contrapartida ou beneficiar directamente de transacções não autorizadas que efectua. Nesse sentido, o facilitismo revelado pelo funcionário na realização de operações pode ser justificado pelas condições em que o mesmo as efectua, isto é, de forma menos correcta ou até mesmo incorrecta.

No que diz respeito à adulteração e à destruição de documentos, o constante interesse demonstrado por determinado funcionário em desenvolver as mesmas tarefas e em ser responsável pelas mesmas operações, que lhe concede acesso a determinados documentos, pode significar que o mesmo tem outros interesses, para além dos profissionais, em contactar com os referidos documentos. As diferenças verificadas ao nível da informação contida nos documentos podem significar que os mesmos foram alvo de adulteração, por exemplo, a nível da assinatura dos clientes ou dos dados contidos nos mesmos.

As alterações comportamentais registadas ao nível dos funcionários, por exemplo, o facto de determinado funcionário ficar até tarde a trabalhar, quando habitualmente não o faz, o facto

de determinado funcionário tentar justificar transacções efectuadas por outro colega, quando se percebe que foram efectuadas incorrectamente, pode levantar suspeita relativamente à natureza das actividades desenvolvidas pelo mesmo, pelo que devem ser consideradas no que diz respeito a indicadores de potenciais situações de carácter fraudulento. O registo elevado de transferências efectuadas para o estrangeiro por determinado funcionário pode levantar indícios relativamente ao destino dos fundos transferidos ou da legalidade das transacções efectuadas, isto é, se acontecem ou não de forma autorizada. A regularidade de determinadas transacções efectuadas, a débito e a crédito, e de determinadas transferências assim como os valores das mesmas podem representar indicadores de eventuais situações em que os funcionários responsáveis pelas referidas estão a agir com intuito fraudulento, de forma não autorizada ou sustentada com recurso a documentação fraudulenta.

Os sinais de alarme relativos aos comportamentos ilícitos por parte dos funcionários dizem respeito a indicadores de potenciais problemas relativos à ocorrência de fraude, ou seja, nas diferentes situações apresentadas e ainda que apresentadas de forma não específica no que diz respeito, por exemplo, a valores monetários relativos ao numerário e às transacções, o funcionário pode não ter intenção de fraude e as suas transacções podem ser correctamente justificadas, o objectivo é que, em qualquer caso, a ocorrência de fraude não seja facilitada ou não se faça sentir pela negligência face a situações que revelem suspeitas.

6.2.3.3. Procedimentos e Normas de Prevenção

No que diz respeito a procedimentos e a normas relativos à avaliação e à prevenção de fraude, os colaboradores da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira têm um papel fundamental, uma vez que uma atitude atenta e de prevenção pode evitar a ocorrência de situações de carácter fraudulento na instituição relativamente à fraude de origem externa. No entanto, quando os próprios funcionários são os protagonistas na prática de comportamentos de natureza fraudulenta, a gestão de risco de fraude e o conjunto de procedimentos e normas de prevenção afectos à mesma é da responsabilidade dos departamentos de auditoria e de controlo e dos responsáveis pelas funções relativas a cargos de chefia. Nesse sentido, o Controlo de Gestão e de Auditoria da Caixa Central é responsável precisamente pela gestão e a auditoria interna da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira através da monitorização à distância das transacções efectuadas por todos os funcionários que exercem

funções na referida instituição. A intervenção efectuada pelo ROC, ou seja, pelo Revisor Oficial de Contas garante a auditoria externa efectuada à Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, segundo instruções e exigências do Banco de Portugal.

A Caixa de Crédito Agrícola de Mútuo Vila Franca de Xira, nomeadamente, os responsáveis pela chefia, ou seja, o gerente geral, o *compliance monitor* e os diferentes responsáveis de agência devem adoptar um conjunto de procedimentos e normas com o objectivo de prevenir comportamentos fraudulentos por parte dos funcionários relativamente ao desvio de numerário, isto é, dinheiro físico, à realização de transacções não autorizadas, a débito ou a crédito e transferências, e à adulteração e à destruição de documentos, uma vez que representam as situações com maior nível de risco e com maior probabilidade de ocorrência identificadas na categoria relativa a comportamentos ilícitos por parte dos funcionários.

A delegação de poderes em vigor na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira que, naturalmente, delega poderes aos diferentes funcionários, permite minimizar a tentativa ou a ocorrência de abuso ocupacional e de fraude pelos últimos. A referida delegação de poderes permite separadamente ou em conjunto, de acordo com os montantes definidos, a realização de transacções, de correspondência expedida da instituição, de declarações diversas emitidas a pedido dos clientes e de outra correspondência de mero expediente, o que minimiza a existência de cenários propícios a comportamentos negligentes por parte dos funcionários. Uma vez em vigor a referida delegação de poderes é essencial que a mesma seja cumprida com o máximo rigor, não havendo espaço para desvios e num cenário em que o mesmo se verifique devem ser apuradas responsabilidades, com o objectivo de não suscitar nos restantes funcionários motivações de carácter fraudulento relacionadas com irregularidades generalizadas, isto é, os restantes funcionários agem no mesmo sentido, uma vez que os primeiros a agir de forma negligente contra a delegação de poderes não sofreram qualquer penalização.

A segregação de funções e a rotatividade de funcionários é um procedimento prudente relativamente à prevenção da fraude, pelo que deve ser considerado na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, uma vez que, por vezes, os comportamentos fraudulentos têm origem em funcionários que acumulam funções, pelo que a solução é apostar na rotatividade de funcionários, por exemplo, ao nível das diferentes agências. Por outro lado, a rotatividade de funcionários permite diminuir o risco associado às relações comprometedoras existentes entre determinados funcionários e determinados clientes,

justificadas por motivações fraudulentas. A delegação de poderes em conjunto, isto é, exigindo o conhecimento e a autorização de, pelo menos, dois funcionários permite minimizar os riscos de fraude oriundos de acumulação de funções por parte dos mesmos ou da cumplicidade, em termos de motivações fraudulentas, existentes entre os funcionários. Para além disso, minimiza também os riscos de fraude provenientes de cargos de chefia e de maiores responsabilidades.

No sentido de prevenir a fraude relativa às existências em numerário, ou seja, ao desvio de dinheiro físico, devem ser efectuadas contagens surpresas dos saldos das *ATM's*, do Balcão 24, dos colaboradores e dos cofres, ou seja, das existências, e não permitir saldos para além das necessidades diárias de cada agência. A contagem de existências em numerário em cada agência, no que diz respeito aos saldos dos caixas e do tesoureiro, deve ser assegurada pelo responsável de balcão de cada agência e, eventualmente, o *compliance monitor* deve ser responsável por garantir a frequência do referido procedimento. O gerente geral pode e deve, por iniciativa própria, efectuar visitas aleatórias às diferentes agências com o objectivo de avaliar o funcionamento de cada uma delas e proceder à contagem das existências. Para além, pode sugerir novas técnicas e procedimentos e melhorar as já existências e praticadas nas agências.

O responsável de cada agência é como o próprio nome indica responsável por assegurar o regular funcionamento da agência e, portanto, deve analisar os mapas diários disponibilizados em cada agência que espelham os movimentos com valores para análise superiores a valores estabelecidos e os mapas diários relativos às diferentes transacções. O referido procedimento permite que o responsável de cada agência tenha conhecimento das transacções efectuadas na agência que lhe compete e das transacções afectas à mesma, isto é, efectuadas por outros colegas na rede de agências do Grupo Crédito Agrícola. No mesmo sentido, o *compliance monitor* tem acesso aos referidos mapas de controlo, pelo que numa lógica de hierarquização e de supervisão, é responsável por assegurar a prática dos referidos procedimentos por parte de cada responsável de agência e de averiguar a natureza das diferentes transacções registadas, adoptando políticas de gestão de risco de acordo com as necessidades inerentes a cada situação. Por sua vez, o gerente geral da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira tem acesso a toda a informação anteriormente identificada, pelo que, em última análise e em termos de hierarquização da instituição, é responsável por assegurar o regular funcionamento da instituição como um todo, ou seja tarefas desenvolvidas pelos diferentes funcionários, procedimentos e normas defendidos pela instituição e pela legislação

e natureza das transacções efectuadas. A Caixa Central do Grupo assegura o controlo de gestão e a auditoria interna da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira ao nível dos diferentes níveis hierárquicos da referida instituição, nomeadamente, os diferentes funcionários e as diferentes transacções efectuadas pelos mesmos, pelo que a instituição reúne mecanismos capazes de assegurar a avaliação e a prevenção da fraude tendo como protagonistas os próprios funcionários.

No entanto, a existência de formas de denúncia adequadas são fundamentais no que diz respeito aos programas para detectar e impedir a fraude e o abuso ocupacional na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, uma vez que ainda que os funcionários suspeitem de actividades fraudulentas por parte dos seus colegas, não têm como comunicá-las e podem ser algo de represálias. Para além disso, os funcionários ao terem consciência de que as acções incorrectas podem ser denunciadas pelos colegas de trabalho, leva à diminuição da probabilidade de se comportarem dessa forma. Nesse sentido, caso determinado colaborador suspeite de indícios relativos à intenção de fraude ou à prática de comportamentos de origem fraudulenta por parte dos funcionários deve tentar expor a situação junto dos seus superiores e em circunstâncias em que a suspeita de fraude seja oriunda precisamente dos cargos de chefia e de topo, o colaborador deve tentar expor a situação junto de outros colegas para que em equipa se encontre uma solução que resulte no melhor para os próprios colaboradores e para a própria instituição.

A Figura 15, 16 e 17 apresentam as ferramentas de pesquisa rápida e de apoio no que diz respeito ao programa de prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira relativamente à prevenção de comportamentos ilícitos por parte dos Funcionários, desvio de numerário, realização de transacções não autorizadas: crédito ou débito e transferências e adulteração e destruição de documentos, respectivamente, que espelham de forma resumida o risco de fraude, os sinais de alarme e os procedimentos e as normas de prevenção respeitantes a cada situação de risco de fraude.



Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

Crédito Agrícola

Prevenção da Fraude

Categoria de Risco:

Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários

Risco de Fraude:

Desvio de Numerário

Protagonistas:

Colaborador e Instituição

Sinais de Alarme:

- Sucessivas falhas de caixa
- Constante interesse demonstrado por determinado funcionário em conferir saldos
- Resistência demonstrada pelo funcionário no momento da contagem dos saldos
- Alterações registadas nos comportamentos e nas atitudes dos funcionários

Procedimentos e Normas de Prevenção:

- Delegação de poderes: conhecer, compreender e praticar
- Segregação de funções
- Contagens surpresas das existências nas agências, *ATM'S*, Balcão 24 e cofres, pelo gerente geral ou pelo coordenador da respectiva agência
- Contagens periódicas das existências nas agências pelo respectivo Coordenador de Agência
- Coordenadores de agência, *compliance monitor* e gerente geral: assegurar o regular funcionamento das agências e da CCAM segundo os critérios exigidos
- Penalizar os funcionários que se comportem de forma ilegítima
- Sistemas de denúncia

EM CASO DE EVENTUAIS DÚVIDAS OU SUSPEITAS CONTACTAR O DAC!

Figura 15 - Ferramenta de prevenção da fraude relativa a comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, nomeadamente, desvio de numerário



Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

Prevenção da Fraude

Categoria de Risco:
Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários

Risco de Fraude:
Realização de transacções não autorizadas: crédito ou a débito e transferências

Protagonistas:
Colaborador e Instituição

Sinais de Alarme:

- Características das transacções: montantes, número de vezes efectuadas, outras
- Número de transferências efectuadas para o estrangeiro
- Cliente revela interesse em ser atendido exclusivamente por um funcionário
- Alterações registadas nos comportamentos e nas atitudes dos funcionários
- Facilitismo revelado pelo funcionário na realização de operações

Procedimentos e Normas de Prevenção:

- Delegação de poderes: conhecer, compreender e praticar
- Segregação de funções
- Rotatividade de funcionários
- Analisar os mapas diários disponibilizados pelo sistema
- Acompanhamento das operações efectuadas nas agências pelos coordenadores de agência, pelo *compliance monitor*, pelo gerente geral e pela Auditoria Interna
- Coordenadores de agência, *compliance monitor* e gerente geral: assegurar o regular funcionamento das agências e da CCAM segundo os critérios exigidos
- Penalizar os funcionários que se comportem de forma ilegítima
- Sistemas de denúncia

EM CASO DE EVENTUAIS DÚVIDAS OU SUSPEITAS CONTACTAR O DAC!

Figura 16 - Ferramenta de prevenção da fraude relativa a comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, nomeadamente, realização de transacções não autorizadas: crédito ou débito e transferências



Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

Crédito Agrícola

Prevenção da Fraude

Categoria de Risco:

Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários

Risco de Fraude:

Adulteração e destruição de documentos

Protagonistas:

Colaborador e Instituição

Sinais de Alarme:

- Constante interesse demonstrado por determinado funcionário em desenvolver as mesmas tarefas e em ser responsável pelas mesmas operações que lhe concede acesso a determinados documentos
- Cliente revela interesse em ser atendido exclusivamente por um funcionário
- Diferenças registadas nas informações contidas nos documentos
- Alterações registadas nos comportamentos e nas atitudes dos funcionários

Procedimentos e Normas de Prevenção:

- Delegação de poderes: conhecer, compreender e praticar
- Segregação de funções
- Rotatividade de funcionários
- Restringir o acesso dos funcionários a determinados documentos
- Coordenadores de agência, *compliance monitor* e gerente geral: assegurar o regular funcionamento das agências e da CCAM segundo os critérios exigidos
- Analisar os mapas diários disponibilizados pelo sistema
- Penalizar os funcionários que se comportem de forma ilegítima
- Sistemas de denúncia

EM CASO DE EVENTUAIS DÚVIDAS OU SUSPEITAS CONTACTAR O DAC!

Figura 17 - Ferramenta de prevenção da fraude relativa a comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, nomeadamente, adulteração e destruição de documentos

A fase relativa ao diagnóstico permite determinar as situações de risco de fraude existentes na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, onde é possível identificar cinco categorias de risco de fraude. A avaliação do nível de risco afecto a cada uma delas, em termos de impacto e de frequência para a instituição, permite apurar as categorias de risco de fraude com maior nível de risco, sendo que os resultados permitem seleccionar três das cinco categorias: abertura e movimentação de depósitos à ordem, cheques viciados e comportamentos ilícitos por parte dos funcionários com nível de risco elevado, médio e médio, respectivamente.

O conhecimento do risco inerente a cada situação de risco de fraude em termos operacionais, ou seja, identificando cenários e formas através dos quais as relações estabelecidas entre os clientes e os colaboradores, no que diz respeito ao risco de fraude externo à instituição, e os comportamentos e as atitudes dos próprios funcionários, no que diz respeito ao risco de fraude interno à instituição, permite, para além do conhecimento do próprio risco de fraude, identificar sinais de alarme e normas e procedimentos de prevenção da fraude afectos a cada situação risco.

Os colaboradores da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira assumem uma posição estratégica e essencial no que diz respeito à gestão de risco de fraude, uma vez que lidam diariamente com os clientes da instituição e que são responsáveis pelo desenvolvimento das diferentes tarefas relativas à prestação de produtos e serviços bancários. A incompreensão dos riscos existentes e a falta de formação na avaliação e na detecção da fraude pode resultar na resistência fase ao reconhecimento dos sinais de alarme e da implementação e da aceitação de procedimentos e de normas de prevenção.

A consciencialização da existência de normas e procedimentos de prevenção e a prática dos mesmos por parte dos diferentes colaboradores deve ser assegurada pela Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, pela que é da sua responsabilidade adoptar políticas de gestão de risco, que identifiquem os diferentes protagonistas e as responsabilidades afectas a cada um deles, que permita a implementação de programas de avaliação e prevenção da fraude, diminuindo o risco de exposição da instituição.

Em eventuais circunstâncias que suscitem dúvidas relativas à intenção ou à ocorrência de fraude, o colaborador deve contactar o DAC, isto é, a Área de Investigação e Prevenção da Fraude da Caixa Central, naturalmente, com conhecimento e avaliação prévia dos seus

superiores ao nível da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, nomeadamente, o Gerente Geral e o *Compliance Monitor*.

CAPÍTULO 7

Implementação

7 Implementação

A avaliação e a prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira implica a existência de um ambiente de trabalho que incentive a ética comportamental, impeça a ilegalidade e estimule os colaboradores a denunciar situações de suspeita de fraude ou de ocorrência de fraude. É importante garantir a existência de uma política de gestão de risco de fraude orientada para a solidez e para a segurança da instituição com o objectivo de garantir e preservar os seus próprios interesses e dos seus clientes. A consciencialização e o reconhecimento da importância da gestão de risco de fraude assim como a formação de todos aqueles que exercem funções na referida instituição é condição fundamental para que os mesmos sejam dotados de conhecimentos e competências necessárias à compreensão de normas e procedimentos bancários que têm como principal objectivo combater a fraude.

A fraude faz-se sentir de uma maneira ou de outra em qualquer organização, pelo que a gestão de risco de fraude deve fazer parte da estratégia de gestão da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira e as políticas defendidas pela instituição e pela legislação existente devem ser do conhecimento de todos aqueles que na mesma exercem funções de acordo com as obrigações e as responsabilidades de cada um. A incompreensão de riscos e a falta de formação no que diz respeito à avaliação e à prevenção da fraude pode resultar em resistência relativamente à implementação e à aceitação de políticas de gestão de risco adoptadas pela instituição, as quais devem resultar de um programa desenvolvido através dos procedimentos e das normas de prevenção existentes a nível interno e a nível externo. A falta de rigor existente no que diz respeito ao cumprimento de procedimentos e de normas por parte dos colaboradores e por parte dos responsáveis pelas funções de supervisão pode resultar no aumento do número de ocorrências de fraude. Nesse sentido, a implementação de um programa de avaliação e prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira deve ser assegurada com rigor e em casos de efectiva ocorrência de fraude os protagonistas devem ser punidos, sendo que o apuramento de responsabilidades e consequente punição dos responsáveis pelos comportamentos fraudulentos funcionam como exemplos para situações futuras.

A estratégia e as políticas de gestão de risco de fraude adoptadas pela Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira devem assentar na compreensão, na redução e na detecção de riscos, na análise e na detecção de sinais de alerta, na gestão de incidentes e na prevenção de

risco de fraude tal como ilustra a Figura 18, o que implica a existência de meios e técnicas e a adopção de procedimentos e de normas.



Figura 18 - Estratégia da gestão de risco de fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

A gestão de risco de fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira deve ser definida a partir do top, ou seja, a partir do Conselho de Administração e do gerente geral com a intervenção do departamento de auditoria e de controlo da Caixa Central, a nível da auditoria interna, e do departamento de auditoria e de controlo externo, a nível da auditoria externa. O programa de avaliação e de prevenção da fraude deve ter em consideração todos os colaboradores enquanto protagonistas na gestão de risco de fraude e as responsabilidades afectas a cada um deles de acordo com as funções que desempenham na referida instituição. Nesse sentido, os protagonistas envolvidos na gestão de risco de fraude da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira encontram-se representados na Figura 19.



Figura 19 - Protagonistas na gestão de risco de fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

Os objectivos da gestão de risco de fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira devem ser definidos como principais, através dos quais se pretende criar um ambiente favorável à prevenção da fraude, construir uma instituição sólida, reduzir os custos, aumentar o valor e garantir a continuidade do negócio, e como secundários, através dos quais se pretende recuperar perdas, proteger os colaboradores honestos, agir de acordo com as obrigações legais e proteger a reputação da instituição bancária. Os objectivos principais visam criar as condições necessárias a um ambiente de prevenção da fraude, o que implica naturalmente que a instituição se revele e se mantenha sólida e segura, garantindo a continuidade do negócio através da criação de valor e da redução de custos. Os objectivos secundários visam assegurar a reputação da instituição, garantindo comportamentos por parte dos colaboradores segundo a legislação existente e proteger aqueles que revelam uma atitude de cooperação perante o combate à fraude e de honestidade perante os colegas e a própria instituição.

Os procedimentos e as normas relativas à avaliação e à prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola correspondentes às categorias com maior nível de risco de fraude, isto é, abertura e movimentação de depósitos à ordem, cheques viciados e comportamentos ilícitos

por parte dos funcionários devem ocupar um lugar de destaque no programa de avaliação e prevenção da fraude adoptado na gestão de risco de fraude da referida instituição bancária. A adopção de procedimentos e de normas de prevenção da fraude permite diminuir o risco de exposição da instituição, pelo que, nesse sentido, é importante garantir a adopção e a implementação de práticas que identifiquem os diferentes protagonistas e as responsabilidades afectas a cada um deles no que diz respeito situações de carácter fraudulento com maior nível de risco no âmbito da avaliação e da prevenção da fraude.

É importante garantir a existência de um modelo de actuação relativo à prevenção da fraude na referida instituição, através do qual se retrata o respectivo planeamento, isto é, considerando os procedimentos e as normas afectos às três situações de fraude com maior nível de risco, importa identificar quem executa ou toma a decisão, como o faz ou de que forma o faz, quando ou com que periodicidade e o objectivo inerente cada um. O Modelo de Actuação – Planeamento apresentado espelha uma possível forma de implementação relativa à prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira. No que diz respeito aos procedimentos e às normas de prevenção, encontram-se agrupados de acordo com a origem da fraude, ou seja, por procedimentos e normas de prevenção da fraude de origem interna, isto é, comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, e por procedimentos e normas de prevenção da fraude de origem externa, isto é, abertura e movimentação de contas de depósitos à ordem e cheques viciados. Os procedimentos e as normas de prevenção da fraude indicadas no referido modelo assumem um carácter representativo quando comparados com os procedimentos e as normas de prevenção indicados na intervenção e nas ferramentas de prevenção da fraude relativas às três situações de risco de fraude, uma vez que, nessas circunstâncias, os procedimentos e as normas são mais detalhados, ou seja, o Modelo de Actuação considera procedimentos e normas de prevenção da fraude chave.



Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

Prevenção da Fraude

Implementação

Modelo de Actuação - Planeamento:

Procedimentos e Normas Internas Chave	Quem executa ou toma a decisão?						Como ou de que forma?	Quando ou com que periodicidade?
	CA	GG	CM	CAge	CG	AICC		
Para fraude de origem interna								
1 Delegação de Poderes	x	x	x				Atribuição de tarefas e de responsabilidades	Diariamente
2 Segregação de Funções	x	x	x				Auto rização e execução por colaboradores diferentes	Sempre
3 Rotatividade de Funcionários	x	x	x				Transferência de colaboradores entre as agências	Anual
4 Auditorias Mistério						x	Visitas mistérios às agências com vista à verificação	Semanalmente e Diariamente
5 Contagens das existências em numerário		x		x			Através da contagem das existências em cofres e <i>ATM's</i>	Mensalmente
6 Restringir o acesso a documentos	x	x	x				Guardando os documentos em casas-forte	Sempre que se justifique
7 Análise Diária de Mapas		x	x	x			Consulta de dados e <i>repons</i> de controlo existentes	Diariamente
8 Sistema de Penalização	x	x	x				Ins tituição de punições quando são detectados erros	Quando detectados erros
9 Sistemas de Denúncia	x	x	x				Reunião com colaboradores, abertura ao diálogo	Trimestral
Para fraude de origem externa								
1 Aviso 11/2005 e Aviso 2/2007 do BP						x	Comprovação documental através de originais	No recebimento dos documentos
2 Validação da Documentação do Cliente						x	Comparando os dados contidos nos documentos	No recebimento dos documentos
3 Absorvância dos Procedimentos <i>AML/KYC</i>						x	Dialogando com o cliente e acompanhando o cliente	No decorrer da relação cliente/instituição
4 Validação dos Contactos do Cliente						x	Dialogando com o cliente e acompanhando o cliente	No decorrer da relação cliente/instituição
5 Controlar as Aberturas de Contas DO				x			Confrontando e analisando a documentação do cliente	Quando são abertas novas contas DO
6 Acompanhar a Movimentação de Contas DO				x			Através da análise diária de mapas	No decorrer da relação cliente/instituição
7 Bloquear Contas DO				x			Efectuando o bloqueio através do sistema	Quando são detectadas fraudes
8 Reflectir sobre a disponibilização de MP		x	x	x			Através da análise do histórico do cliente	Quando o cliente os solicita
9 Garantir a legitimidade dos Depósitos						x	Através da análise de numerário e cheque depositados	Quando são efectuados depósitos
10 Compreender a origem de montantes elevados						x	Questionando o cliente e efectuar consultas pelo sistema	Quando são creditados valores elevados
11 Avaliar os Req. Principais segundo a LUC						x	Analisando os campos que constituem o cheque	No momento de depósito/levantamento
12 Avaliar a eventual Viciação de Cheques						x	Analisando os campos que constituem o cheque	No momento de depósito/levantamento
13 Contactar o DAC						x	Efectuando o contacto telefónico e expondo a situação	Quando surgem dúvidas ou suspeitas

Legenda:

CA Conselho de Administração
GG Gerente Geral

CM *Compliance Monitor*
CAge Coordenadores de Agência

CG Colaboradores em Geral
AICC Auditoria Interna da Caixa Central



Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

Prevenção da Fraude

Implementação

Modelo de Actuação - Planeamento:

Procedimentos e Normas Internos Chave	Objectivos
Para fraude de origem interna	
1 Delegação de Poderes	Descentralizar responsabilidades e assegurar a não verificação de irregularidades oriundas de fraude e de abuso ocupacional
2 Segregação de Funções	Evitar ocorrência de fraude e abuso ocupacional
3 Rotatividade de Funcionários	Evitar a existência de relações de cumplicidade entre funcionários e clientes/funcionários no sentido fraudulento
4 Auditorias Mistério	Assegurar a legalidade das transacções efectuadas pelos funcionários e controlar as existências nas agências
5 Contagens das existências em numerário	Assegurar que as existências em numerário estão de acordo com as denunciadas pelo sistema, não havendo registo de desvio de dinheiro físico
6 Restringir o acesso a documentos	Impedir que todos os colaboradores tenham acesso aos documentos e em caso de adulteração e de destruição dos mesmos facilitar a identificação
7 Análise Diária de Mapas	Detectar transacções efectuadas por parte dos funcionários de forma fraudulenta
8 Sistema de Penalização	Responsabilizar e envolver os funcionários no desempenho das suas funções
9 Sistemas de Denúncia	Identificar funcionários fraudulentos por parte de outros colaboradores
Para fraude de origem externa	
1 Aviso 11/2005 e Aviso 2/2007 do BP	Garantir a autenticidade e a veracidade dos documentos apresentados
2 Validação da Documentação do Cliente	Garantir a autenticidade e a veracidade dos documentos apresentados
3 Absorvância dos Procedimentos AML/KYC	Identificar e conhecer o cliente e a sua actividade
4 Validação dos Contactos do Cliente	Manter os contactos do cliente actualizados para que seja possível entrar em contacto com o mesmo
5 Controlar as Aberturas de Contas DO	Garantir que as contas DO são abertas segundo os requisitos exigidos pelo Banco de Portugal
6 Acompanhar a Movimentação de Contas DO	Evitar a movimentação fraudulenta de contas DO: meios de pagamento e fundos ilícitos
7 Bloquear Contas DO	Evitar a movimentação fraudulenta de contas DO
8 Reflectir sobre a disponibilização de MP	Evitar a utilização abusiva de cheques
9 Garantir a legitimidade dos Depósitos	Evitar o depósito de numerário ilegítimo e de cheques falsificados ou com campos viciados
10 Compreender a origem de montantes elevados	Evitar a utilização de contas DO como receptoras de fundos ilícitos
11 Avaliar os Req. Principais segundo a LUC	Evitar o depósito e o levantamento de cheques com ausência de requisitos principais segundo a LUC
12 Avaliar a eventual Viciação de Cheques	Evitar o depósito e o levantamento de cheques com campos viciados
13 Contactar o DAC	Solicitar auxílio do departamento responsável na Caixa Central

Legenda:

CA Conselho de Administração
GG Gerente Geral

CM Compliance Monitor
CAge Coordenadores de Agência

CG Colaboradores em Geral
AICC Auditoria Interna da Caixa Central

CAPÍTULO 8

Conclusões

8 Conclusões

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira está exposta a um conjunto de situações de risco de fraude que contribuem para a exposição e reputação da mesma, em termos operacionais, isto é, considerando o funcionamento diário das diferentes agências assim como as diferentes tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, com e para com os clientes, que exercem na referida instituição. As referidas situações de risco de fraude identificadas como as existentes na instituição estão relacionadas com a abertura e movimentação de depósitos à ordem, com os cheques viciados, com a contrafacção de notas e moedas ilegítimas, com o recurso ao crédito, com os comportamentos ilícitos por parte dos funcionários e com o serviço *online*. A avaliação do nível de risco de fraude afecto a cada categoria identificada através da avaliação da frequência, isto é, probabilidade de ocorrência, e do impacto, em termos de efeitos do risco de fraude para instituição, permite aferir as situações com maior nível de risco de fraude através da hierarquização das mesmas, sendo apuradas a abertura e movimentação de depósitos à ordem com nível de risco elevado e os cheques viciados e os comportamentos ilícitos por parte dos funcionários com nível de risco médio. Ou seja, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira está exposta a risco de fraude de origem externa, abertura e movimentação de depósitos à ordem e cheques viciados, e de origem interna, comportamentos ilícitos por parte dos funcionários.

A existência de sinais de alarme, que funcionam como indicadores de potenciais problemas relativos à ocorrência de fraude, relacionados com as três situações de risco de fraude com maior nível de risco, permitem diminuir a probabilidade de ocorrência da fraude quando considerados, pelo que funcionam como ferramentas auxiliares no que diz respeito à prevenção da fraude na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira. Nesse sentido, a compreensão e o reconhecimento dos sinais de alarme pelos diferentes colaboradores permite que os mesmos se revelem sensíveis quando confrontados com situações nas quais existe intenção de fraude por clientes, por não clientes e pelos próprios funcionários, permitindo diminuir as consequências oriundas da prática de situações de carácter fraudulento ou evitando efectivamente a sua ocorrência.

Para cada situação de risco de fraude existem também procedimentos e normas, quer de carácter interno, quer de carácter externo, sendo as últimas implementadas por entidades reguladoras como é o caso do Banco de Portugal, que permitem prevenir e diminuir a ocorrência de fraude através da implementação dos mesmos na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira e que, portanto, devem ser considerados na gestão de risco de fraude da referida instituição bancária. A implementação dos procedimentos e normas afectos às situações de risco de fraude visam a existência de um modelo de actuação que espelhe os procedimentos e as normas chave, através do qual se identifica os diferentes protagonistas envolvidos e formas através das quais os mesmos devem actuar, de acordo com os procedimentos e as normas relacionados, indicando o objectivo de cada um deles.

Um dos objectivos do presente Projecto passa pela possibilidade que o mesmo possa vir a funcionar como uma ferramenta de apoio à Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira ou que, pelo menos, possa contribuir de alguma forma para os interesses da instituição. Nesse sentido, as indicações dadas no decorrer do mesmo assumem um carácter sugestivo, ou seja, através do qual se identifica formas de actuação relativas à avaliação e à prevenção da fraude que poderiam funcionar de forma mais eficaz. Para além disso, os dados recolhidos para tratamento e análise, que servem de base ao presente Projecto, foram reunidos com a implementação de uma entrevista, através da qual se percebe que determinados procedimentos e normas já são reconhecidas e implementadas, pelo que, mais uma vez, se pretende melhorar e sugerir formas para esse efeito. O modelo de actuação apresentado e sugerido representa uma possibilidade de implementação de um programa de prevenção da fraude para a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, que pode ser utilizado como ferramenta de trabalho e que pode ser alvo de alterações no sentido de detalhar, ainda mais, a informação existente, nomeadamente, as responsabilidades afectas a cada protagonista e as características inerentes a cada procedimento e norma como é o caso dos intervenientes e da periodicidade das acções.

As limitações encontradas no presente Projecto surgem precisamente nesse sentido, ou seja, os dados recolhidos nem sempre possibilitam uma análise e uma intervenção detalhada e específica, pelo que a sugestão de um modelo de actuação mais detalhado poderia resultar em maiores benefícios para a instituição. Para além disso, registam-se dificuldades no que diz respeito à revisão de literatura, uma vez que durante a pesquisa

e recolha de informação surgiram obstáculos no sentido em que, em determinados temas, a informação científica disponível é limitada e, por vezes, pouco objectiva e específica ao que se pretende, isto é, de acordo com as temáticas que estão na base do presente Projecto. Nesse sentido, considerando a informação disponível e recolhida o tratamento da mesma foi desenvolvido com esforço tendo como objectivo garantir a sustentabilidade científica do Projecto desenvolvido. A ausência de um fluxograma ilustrativo da ocorrência de fraude através de comportamentos ilícitos por parte dos funcionários, tal como é apresentado para as outras situações de risco de fraude, é justificada pela reduzida informação disponível para a realização do mesmo, uma vez que não permitia a realização de um fluxograma enriquecido. A apresentação de informação na horizontal não é considerada agradável, pelo contrário, no entanto, a alternativa colocava em causa o conteúdo apresentado e dificultava a leitura do mesmo.

Bibliografia

Bibliografia

ACFE (1996), *The Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, Austin: Association of Certified Fraud Examiners.

ACFE (2006), *The Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, Austin: Association of Certified Fraud Examiners.

Albrecht, W.S. (1996), Employee Fraud, *Internal Auditor*, 26.

Albrecht, W.S., Howe, K.R. e Rommey, M.B. (1984), *Deterring Fraud: The Internal Auditor's Perspective*, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditor's Research Foundation.

Almeida, B. e Tabora, D. (2003), A Fraude em Auditoria: Responsabilidade dos Auditores na sua detecção, *Revisores e Empresa*, 21: 28-38.

Aviso do Banco de Portugal nº 11/2005 de 13 de Julho de 2005, Diário da República nº 139, Série I-B, Banco de Portugal.

Aviso do Banco de Portugal nº 2/2007 de 8 de Fevereiro de 2007, Diário da República nº 28/07, Série I, Banco de Portugal.

Barnes, R.W. (1995), The Value of Quality Education to Banks and Bankers, *The Journal of Indian Institute of Bankers*, 66(3), 55-59.

Bento, N. (2011), Segurança Bancária, *inforBANCA*, 87, 12.

Bierstsker, J., Brody, R.G. e Pacini, C. (2006), Accountants' Perception Regarding Fraud Detection and Prevention Methods, *Managerial Auditing Journal*, 21(5), 520-535.

Black, H.C. (1979), *Black's Law Dictionary*, 5ª Edição, St. Paul, MN: West Publishing.

Bologna, J.G. (1994), How to detect and prevent embezzlement?, *The White Paper*, Agosto/Setembro, 4.

BP (2002), Cadernos do Banco de Portugal: *Cheques – Regras Gerais*, 3, Lisboa: Banco de Portugal.

BP (2006), Cadernos do Banco de Portugal: *Abertura e Movimentação de Contas de Depósito*, 9, Lisboa: Banco de Portugal.

BP (2006), Cadernos do Banco de Portugal: *Notas e Moedas de Euro*, 8, Lisboa: Banco de Portugal.

BP (2009), *Combate à Contrafacção*, Lisboa: Banco de Portugal.

BP (2009), *Instituições Autorizadas*, Lisboa: Banco de Portugal.

BP (2010), *Boletim Notas e Moedas*, Outubro, Lisboa: Banco de Portugal.

BP (2010), *Relatório de Estabilidade Financeira*, Novembro, Lisboa: Banco de Portugal.

- Cafferty, D. (2003), Global Composite Model: A Plan to Detect and Prevent Fraud Worldwide, *The White Paper*, 17(6), 22-25
- Chowdhry, B. (1999), The Business of Banking, *The Economist*, <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/bhagwan.chowdhry/banking.htm>.
- Costa, R.F. (2005), Correio Electrónico: Um Falso Dilema Ético, *inforBANCA*, 66, 32.
- Cressey, D.R. (1973), *Other People's Money*, Montclair, NJ: Patterson Smith.
- Directiva 2005/60/CE de 26 de Outubro, Jornal Oficial da União Europeia, L 309/15.
- Directiva 2006/70/CE de 1 de Agosto, Jornal Oficial da União Europeia, L 214/29.
- Ferreira, E. (2007), *O Papel do Auditor na Prevenção, Detecção e Denúncia da Fraude: Uma análise empírica em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho.
- Haugen, S. e Selin, J.R. (1999), Identifying and controlling computer crime and employee fraud, *Industrial Management & Data Systems*, 99(8).
- IFB (2004), *Meios de Pagamento*, 2ª Edição, Lisboa: Instituto de Formação Bancária.
- IPAI (2007), *O Enquadramento de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*, Lisboa: Instituto Português de Auditoria Interna.
- Iyer, N. e Samociuk, M. (2006), *Fraud and Corruption – Prevention and Detection*, Burlington: Gower.
- Khanna, A. e Arora, B. (2009), A study to investigate the reasons of bank frauds and the implementation of preventive security controls in Indian Banking industry, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 4(3).
- Lastra, R.M. (2000), *Banco Central e Regulamentação Bancária*, BH: Livraria Del Rey Editora.
- Lei nº 25/2008 de 5 de Junho, Diário da República nº108 – Série I.
- Narasimhan, R. (2005), *Frauds in Banks*, 1ª Edição, Índia: The ICAI University Press.
- Neto, J.A.M. e Parente, R.V. (2010), Fraudes Tecnológicas Bancárias, *XIX Encontro Nacional do CONPEDI*, Fortaleza, Brasil.
- Sá, A.L. (1997), *Perícia Contábil*, 3ª Edição, SP: Atlas.
- Sharma, B.R. (2005), *Bank Fraud – Prevention and Detection*, Universal Law Publishing Co. Pvt. Ltd.
- Siegel, L.J. (1989), *Criminology*, 3ª Edição, NY: West Publishing.
- Wells, J.T. (2001), Why Employees Commit Fraud, *Journal of Accountancy*, American Institute of Public Accountants, <http://www.acfe.com/resources/view.asp?ArticleID=41>.

Wells, J.T. (2009), *Fraude na Empresa - Detecção e Prevenção*, 2ª Edição, Coimbra: Almedina.

Anexos

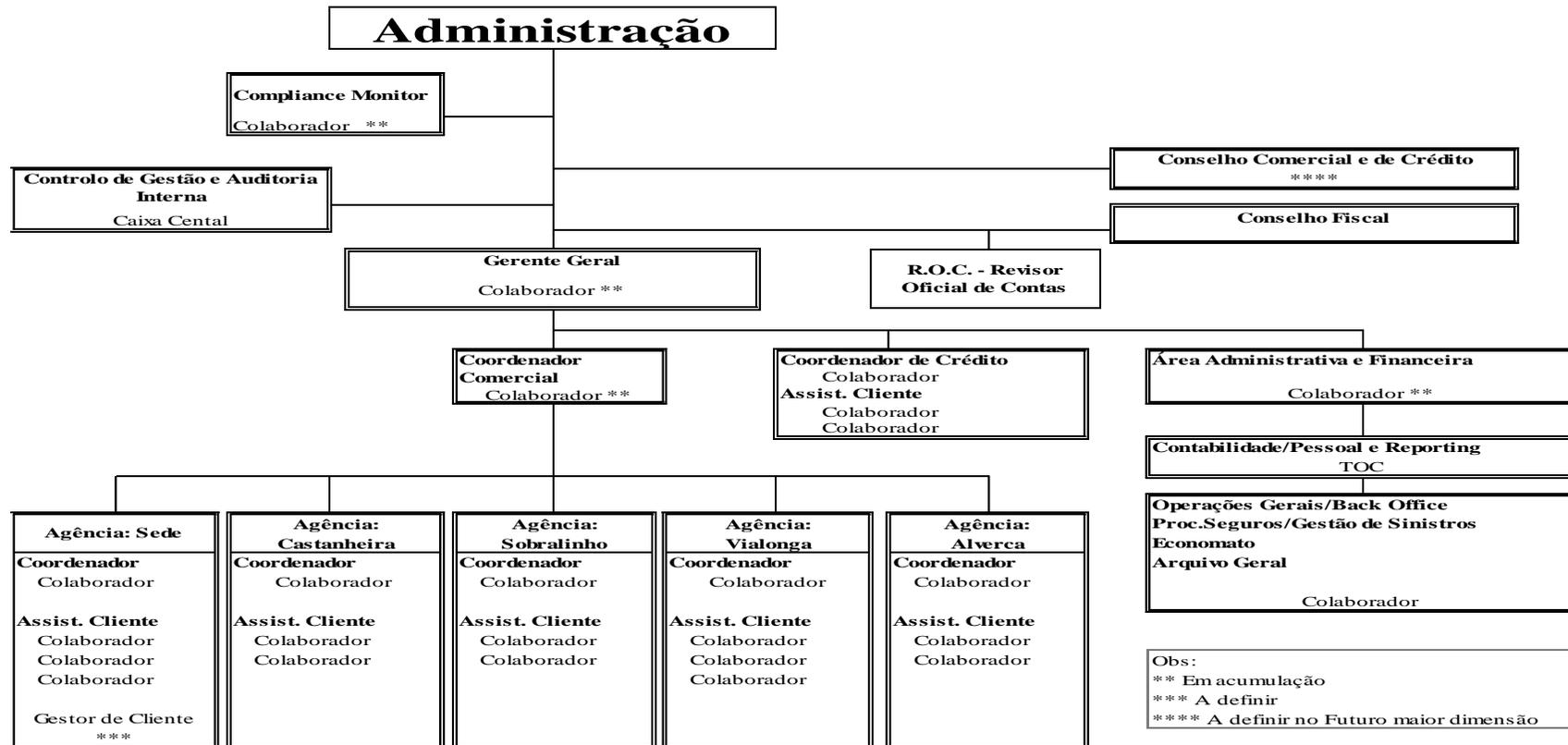
Anexos

I Organigrama da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira

CCAM de Vila Franca de Xira, C.R.L.

Entrada em Vigor: 21-01-2011

ORGANIGRAMA



II Guião da Entrevista



AVALIAÇÃO E PREVENÇÃO DA FRAUDE

CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO DE VILA FRANCA DE XIRA

Por

Margarida Gil

Entrevista realizada no âmbito do Projecto de Mestrado submetido como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Gestão

Entrevistado: Gerente Geral da CCAM de Vila Franca de Xira

Questão 1

Qual é o impacto da fraude para uma instituição, nomeadamente, para a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira?

Questão 2

Identifique situações de risco de fraude e explique, sucintamente, o risco inerente a cada uma delas.

Questão 3

Relativamente às situações de risco de fraude identificadas, quais as características das diferentes agências?

Para responder a esta questão pretende-se que tenha em consideração características ao nível de:

- a) Registos de tentativa e de ocorrência fraude;
- b) Diferenças ao nível das situações de fraude registadas ao nível das agências.

Questão 4

Para cada uma das situações de risco de fraude identificadas, avalie e classifique quanto ao impacto financeiro para a instituição e quanto à frequência esperada, isto é, quanto à probabilidade de ocorrência, tendo em consideração um horizonte temporal de cerca de um ano de trabalho.

Figura 1 - Grelha auxiliar à Questão 4:

Nota: Valide a sua resposta com um X na célula correspondente.

Situações de Risco	NÍVEL DE RISCO						
	Impacto				Frequência *		
	Baixo	Médio	Elevado	Severo	Baixa	Média	Elevada

* Probabilidade de Ocorrência

Questão 5

Identifique, sucintamente, procedimentos e normas de prevenção para as diferentes situações de risco assinaladas.

Figura 2 - Grelha auxiliar à Questão 5:

Nota: Indique cada situação de risco de fraude na coluna da esquerda e a(s) respectiva(s) forma(s) de prevenção na coluna da direita.

Situações de Risco	Formas de Prevenção

III Matriz de Análise – Situações de Risco de Fraude: Procedimentos e Normas de Prevenção

Categorias Risco de Fraude	Procedimentos e Normas de Prevenção
<p>Cheques Viciados</p>	<p><i>O Colaborador é responsável por averiguar se determinado cheque reúne os requisitos exigidos pela Lei Uniforme do Cheque e, naturalmente, deve ter em atenção se o cheque é não à ordem ou à ordem e agir em conformidade em cada caso(...) Para além disso, deve averiguar se o cheque reúne os requisitos exigidos pela Lei Uniforme do Cheque, o colaborador deve avaliar e confirmar, com todo o cuidado, o saque, isto é, averiguar se o endosso está feito de forma correcta (...), deve, também, exigir a identificação e, posteriormente, recolher os dados respectivos e solicitar a assinatura do portador do cheque, isto é, do cliente que pretende levantar o cheque. Naturalmente, deve ter em atenção se o cheque está ou não cruzado, uma vez que, por definição, o cheque cruzado obriga a depósito, pelo que não pode ser levantado ao balcão'</i></p>
<p>Abertura e Movimentação de Depósitos à Ordem</p>	<p><i>(...) Tal como diz o Aviso 11/2005 do Banco de Portugal, o processo de abertura de conta só pode acontecer na presença de documentos originais ou cópias certificadas. Este aspecto é de todo importante, até mesmo para prevenir a instituição de situações futuras, uma vez que nem sempre se sabe com que fins ou para que fins o cliente pretende abrir e movimentar a conta. Ainda para reforçar a autenticidade dos documentos, as fotocópias tiradas dos documentos originais ou cópias certificadas dos documentos exigidos por lei devem ser rubricadas por, pelo menos, dois funcionários. O coordenador de agência deve, por exemplo, avaliar as contas que são abertas diariamente através dos mapas diários com o objectivo de apurar as devidas precauções. (...) Em termos operacionais, naturalmente, existem outras formas de diminuir o risco inerente aos depósitos bancários como o facto de não permitir a requisição ou, por outro lado, não autorizar a emissão de cheques ou de outras formas de pagamento. (...) O acesso à centralização do Banco de Portugal é uma ferramenta importante no conhecimento dos clientes. É dever e responsabilidade da instituição e dos colaboradores que nela exercem identificar, conhecer e acompanhar os seus clientes e as suas actividades tal como defende o procedimento AML/KYC.'</i></p>

Categorias Risco de Fraude	Procedimentos e Normas de Prevenção
<p>Contrafacção: Nota e Moeda Metálica Ilegítimas</p>	<p>(...) A recusa, por parte dos colaboradores, em trocar dinheiro ao balcão permite diminuir o risco associado à existência de notas falsas (...) O colaborador deve ter em consideração e colocar em prática as técnicas associadas à Metodologia Tochar-Observar-Inclinar e recorrer, também, ao uso de equipamento auxiliar como a máquina ultravioleta (...) O colaborador deve sempre revelar-se sensível no que diz respeito ao dinheiro com o qual lida diariamente, nomeadamente, ao reconhecimento de dinheiro ilegítimo (...) seja no que diz respeito ao numerário que recebe para depósito, seja no que diz respeito ao numerário que recebe da central (...)'</p>
<p>Recurso ao Crédito</p>	<p>(...) Tal como no processo de abertura e movimentação de depósito bancário também no que diz respeito ao acesso e à concessão de crédito é essencial autenticar todos os documentos apresentados pelo cliente, naturalmente, exigidos pela instituição, como o documento relativo ao IRS, os documentos de identificação, os recibos de vencimento, entre outros, sendo crucial que as assinaturas dos intervenientes sejam presenciadas. Mais uma vez, nem sempre se sabe quais os objectivos dos clientes e o nível de veracidade das afirmações que fazem. (...) Em particular no departamento bancário em causa, ou seja, no departamento de crédito, a segregação de funções é bastante importante com o objectivo de diminuir o risco associado a eventuais comportamentos fraudulentos por parte dos funcionários. Por exemplo, é importante garantir que quem carrega uma proposta de crédito, não é o mesmo colaborador que autoriza ou não a concessão do crédito, nem que o colaborador que autoriza a concessão do crédito é o mesmo colaborador que credita a conta do cliente. (...) Os contratos de empréstimos e os títulos executivos devem ser arquivados em cofres de segurança antifogo e, logicamente, de acesso restrito sendo regular a avaliação de inventários de empréstimos e a realização de inspecções de rotina. (...)'</p>

Categorias Risco de Fraude	Procedimentos e Normas de Prevenção
<p>Serviço Online</p>	<p><i>Relativamente ao Serviço Online, a Caixa regista um número de adesão por parte dos clientes a este serviço inferior à média registada na banca, existem, ainda, poucos clientes a aderir. (...) Os sistemas de segurança interno acompanham os serviços associados ao home banking e a existência de restrições, por exemplo, a nível do montante que é possível transferir através da internet diariamente, permite defender o cliente de eventuais situações de fraude. Cada vez mais, existem registos de acesso à informação de terceiros de forma ilegal através da internet. (...)'</i></p>
<p>Comportamentos Ilícitos por parte dos Funcionários</p>	<p><i>Os comportamentos fraudulentos por parte dos funcionários podem passar pelo desvio de dinheiro físico, pela realização de transacções não autorizadas e pelo abuso de poder associados a interesses próprios ou de terceiros, entre outros. (...) Relativamente às existências em numerário devem ser efectuados contagens surpresas dos cofres e dos saldos dos colaboradores várias vezes, pelo menos uma por mês, e não permitir saldos para além das necessidades diárias de cada agência. No que diz respeito às existências em numerário, o risco pode ser externo à instituição, pelo que os saldos baixos minimizam eventuais prejuízos que daí podem resultar. (...) A segregação de funções e a rotatividade de colaboradores permite diminuir o risco associado ao abuso de poder por parte dos colaboradores. (...) A auditoria, naturalmente, tem um papel fundamental no que diz respeito ao controlo e prevenção das transacções efectuadas diariamente pelos diferentes colaboradores. Por exemplo, diariamente, saem mapas com o registo das diferentes transacções e, em especial, quando se trata de transacções a débito ou a crédito superiores a valores previamente estabelecidos, permitindo aos auditores e aos responsáveis pelos assuntos agir em conformidade. (...)'</i></p>

