



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional
Professor Orientador: Samuel Pantoja Lima

**LAVAGEM DE DINHEIRO: ANÁLISE DESCRITIVA DOS
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL (ESTUDO DE CASO DE DUAS
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS)**

Patrícia Antunes Travassos

Brasília/DF, dezembro de 2013.



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional
Professor Orientador: Samuel Pantoja Lima

**LAVAGEM DE DINHEIRO: ANÁLISE DESCRITIVA DOS
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL (ESTUDO DE CASO DE DUAS
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS)**

Patrícia Antunes Travassos

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional

Brasília/DF, dezembro de 2013.



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional
Professor Orientador: Samuel Pantoja Lima

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

1. Professor Dr. Samuel Pantoja Lima (orientador)

2. Professor Dr. Fábio Henrique Pereira (examinador)

3. Professor Msc. Luciano Mendes (examinador)

4. Suplente Dra. Liziane Soares Guazina

“Chegará o dia em que a página será virada
Para nós.
Ele está próximo.
Nós, o povo, poremos fim então
À grande guerra dos grandes senhores.
Os mercadores, com todos os seus lacaios
E sua dança de guerra e morte,
Serão para sempre descartados
Pelo novo mundo do homem comum.
Chegará o dia, mas a hora de sua chegada
Depende de mim, depende de ti.
Quem ainda não está marchando conosco,
Que trate de pôr o pé na estrada sem demora”

(Bertolt Brecht)

DEDICATÓRIA

A todos que de alguma forma lutam para diminuir a corrupção neste país.

*E àqueles que estão comigo desde o início desta caminhada: pai, mãe, irmãos, vó Zezé
e Mac Souto.*

AGRADECIMENTOS

A relação com a Comunicação Organizacional é um caso de amor à primeira vista. Desde o primeiro dia de aula, decidi que era esse o curso da minha vida.

Agradeço a Deus que se fez presente nos momentos mais inusitados e variados nesse percurso acadêmico. Tenho certeza que Ele estava em cada gesto, palavra, sentimentos vividos nesse período. Foi Nele que encontrei forças para conciliar trabalho e estudo, dedicando intensamente meus dias a esses dois presentes vindos Dele.

Agradeço aos meus pais, irmãos e a vó Zezé, a dedicação e paciência. Obrigada por ensinar desde sempre os valores da vida.

Àquele, que com sua paciência acalma meu coração, que com sua inteligência, amansa minha ansiedade e com seu amor, preenche minha vida, meu eterno companheiro Mac Souto.

Ao grande time de professores do curso de Comunicação Organizacional que agrega, a cada instante, valor às nossas vidas. Cada um, na sua particularidade, teve uma parcela de influência na construção da minha vida acadêmica.

Ao meu digníssimo orientador, Samuel Lima, que com sua perspicácia, soube orientar o rumo do meu TCC e da minha vida.

Agradeço aos professores Luciano Mendes e Fábio Henrique por aceitarem meu pedido para membros examinadores da banca. Em especial, vocês marcaram minha vida muito positivamente.

Aos funcionários da FAC, em especial, a Rosinha que sempre nos recebe na secretaria com um sorriso lindo no rosto e nos ajuda em tudo que precisar.

É claro, não poderia esquecer-los, meus amigos, Luiz Gustavo, Nayanne, Raphael e Camila, guerreiros de grandes aventuras acadêmicas e sociais. Obrigada simplesmente por existirem na minha vida. Cada momento vivido com vocês me fez lembrar o quanto sou feliz e abençoada.

Aos meus companheiros de sala de aula, trazendo sempre excelentes discussões e aprendizados de vida. Obrigada por fazer parte da 1ª turma de Comunicação Organizacional.

Aos amigos que deram o suporte para a realização deste sonho. Sem a presença deles, muita coisa não teria acontecido. São verdadeiros anjinhos que aparecem para ajudar nos momentos de fraqueza e os primeiros a comemorar as alegrias das vitórias.

Às minhas grandes amigas Beta e Fê, pela amizade pura e sincera. E ao Rogers, que estava sempre disposto a ajudar nos grupos focais.

Agradeço, ainda, aos gerentes e assessores das instituições financeiras visitadas que colaboraram e torceram para que este trabalho tivesse um bom êxito.

Por fim, agradeço à romaria da tia Elisa que rezou e intercedeu para que este trabalho acontecesse.

RESUMO

Este trabalho discute o papel da comunicação organizacional como elemento estratégico na prevenção à lavagem de dinheiro. Partindo da ideia de que as organizações são atores sociais e que incorporam diversas variáveis nas áreas sociais, políticas, econômicas e culturais, busca-se compreender sob o cenário do fluxo informacional construído a partir dos sistemas de duas instituições financeiras públicas, quais as relações de estratégia organizacional a comunicação está inserida. A comunicação organizacional está fora da arquitetura de informação descrita pelos gestores do processo. Apesar da área de comunicação está hierarquicamente posicionada em lugares estratégicos no organograma da empresa, a comunicação ainda é vista como promotora das soluções das demandas advindas das outras áreas. Está muito voltada para a visão do marketing como sinônimo de mera propaganda.

Palavras-chave: Informação, Lavagem de dinheiro, Corrupção, Comunicação.

ABSTRACT

This paper discusses the role of organizational communication as a strategic element in the prevention of money laundering. Starting from the idea that organizations are social actors and incorporate several variables in the social, political, economic and cultural, seeks to understand under the scenario of informational flow systems built from two public financial institutions, which relations organizational strategy communication is inserted. Organizational communication is out of information architecture described by the managers of the process. Despite the communication area is hierarchically positioned in strategic places in the organization chart, communication is still seen as a promoter of the solutions resulting from demands of other areas. Is very focused on the vision of marketing.

Keywords: Information, Money Laundering, Corruption, Communication.

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E ANEXO

Figura 1 - Resultados analisados pelo Laboratório de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro (LAB/DF).	21
Figura 2 - Gráfico com quantitativo de investigações, Inquéritos Policiais e Ações Penais distribuídos por Unidades da Federação (MPF, 2013).	35
Figura 3 - Gráfico com quantitativo de investigações, Inquéritos Policiais e Ações Penais distribuídos entre os anos de 2010 e 2012.	36
Figura 4 - Comparação entre os dados analisados pelo LAB-DF, entre 2009 a 2012, com as comunicações ao COAF, no mesmo período, referente ao Distrito Federal.....	37
Figura 5 - Unidades da Federação que geraram maior quantitativo de ações penais.....	37
Figura 6 - Organograma Banco Alfa.	40
Figura 7 - Organograma do Banco BETA.....	45
Figura 8 - Estrutura da Diretoria de Comunicação do Banco ALFA.	47
Figura 9 - Estrutura da Diretoria de Comunicação do Banco BETA.	49
Figura 10 - Fluxo de informação das instituições financeiras avaliadas neste trabalho.	52
Tabela 1 - Comunicações recebidas por Unidade de Federação (Siscoaf, 30/09/2013).	30
Tabela 2 – Operações identificadas ao Banco Central (BACEN) entre o período de 1999 a 2013.	32
Tabela 3 – Quantitativo de investigações, Inquéritos Policiais e Ações Penais distribuídos por Unidades da Federação (MPF, 2013).	33
Anexo 1 – Lei número 9.613, de 03 de março de 1998, utilizada como referencial Legal para realização deste trabalho.....	67
Anexo 2 - Roteiro da entrevista aplicado nas instituições financeiras.	85

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
LISTA DE FIGURAS, TABELAS E ANEXO	x
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA	13
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	13
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo geral	14
1.4.2 Objetivo específico	14
1.5 JUSTIFICATIVA	14
1.6 METODOLOGIA	15
Capítulo I.....	18
2 MARCO TEÓRICO	18
2.1 Comunicação Organizacional	26
Capítulo II.....	28
3 A ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	28
3.1 Arquitetura da Informação no Banco ALFA	40
3.2 Arquitetura da Informação no Banco BETA	43
3.3 Comunicação do banco ALFA	47
3.4 Comunicação do banco BETA	49
3.5 Fluxo de informação da detecção de indícios de lavagem de dinheiro dos bancos ALFA e BETA	51
3.6 Análises e discussões sob o panorama da Comunicação Organizacional.....	54
CONCLUSÕES	57
REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

O tema corrupção está presente na literatura desde as épocas mais remotas. Fazendo um breve apanhado histórico no conceito, começamos pelo referencial linguístico aristotélico, que traz a corrupção como algo diretamente relacionado à putrefação, degeneração. Aristóteles (*apud* FILGUEIRAS, 2008) faz uma analogia entre o mundo físico com o humano para tentar traçar argumentos sobre a problemática da corrupção. Para ele, se a corrupção está presente em todas as ordens políticas, do mesmo modo que no mundo natural, ela ocorre em potência e não em ato.

A concepção de corrupção no mundo romano é um pouco diferente. A filosofia política romana ressalta os elementos das virtudes e da vida republicana. O aprimoramento do cidadão a partir da lei seria fundamental. “A corrupção estaria associada à falta de clareza nas decisões políticas e à falta de honestidade dos cônsules” (FILGUEIRAS, 2008: p.52).

Nos mundos medieval e renascentista, o conceito de corrupção está relacionado à concepção do humanismo cívico, em que vale o esforço de aprimorar a moral do cidadão, ou seja, “a corrupção é inerente a todas as ordens políticas, cabendo às virtudes cívicas o exercício de seu controle” (FILGUEIRAS, 2008: p.67).

É com Montesquieu que se tem a primeira inovação conceitual sobre corrupção. Aqui, engloba-se o papel da economia na análise do tema. A ideia de que a corrupção de cada governo começa quase sempre pela dos princípios suscita um espírito de negligência para a obrigatoriedade com o Estado. Afirmar que “quase sempre” a corrupção começa pelos princípios significa que o problema começa domesticamente e é um problema com raiz, com traços hereditários (FILGUEIRAS, 2008: p.68).

Quando falamos de corrupção sob o panorama de Montesquieu, percebemos a transição de um conceito que perpassava pelo plano moral para o plano arbitrário do corpo político e que deve ser regido por normas.

Em vista desse apanhado histórico sobre o conceito de corrupção, Filgueiras (2008), sugere que podemos derivar desse processo três modulações distintas, no plano

conceitual: o problema do arranjo das instituições para controlar a corrupção do campo político; o problema do espírito público e das virtudes do corpo político e o problema das leis e do controle da arbitrariedade.

A corrupção não é um problema doméstico, mas o seu combate depende da maneira como a encaramos. Em grande parte o ônus da presença de líderes corruptos é da sociedade.

O cotidiano realizado pelos agentes do crime organizado está diretamente influenciado pela sofisticação tecnológica, indicando uma prática que se desenvolve em nível acelerado, já que tecnologia, bem como suas ramificações, apresenta rápido processo dinâmico. Para a ação dos agentes faz-se necessário um conjunto complexo de estratégias que incorporam diferentes áreas de conhecimento empenhadas. É nesse contexto que os “senhores do crime” legitimam seus esquemas de lavagem de dinheiro.

Os cartéis do crime constituem o estágio supremo e a própria essência do modo de produção capitalista (ZIEGLER, 1990: p.15). A lavagem de dinheiro entra como um instrumento vital desse processo do crime organizado.

1.1 TEMA

O papel da comunicação organizacional no que tange ao fluxo de informações de prevenção à lavagem de dinheiro.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Identificar e descrever a arquitetura da informação gerada a partir dos registros de indícios de lavagem de dinheiro, nas rotinas diárias de duas instituições financeiras com redes nacionais.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a contribuição que a comunicação organizacional pode oferecer à gestão de risco e às práticas de prevenção à lavagem de dinheiro, no sistema financeiro?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Investigar qual o papel da comunicação organizacional, no tocante à gestão de risco e às práticas de prevenção de lavagem de dinheiro, em instituições financeiras públicas.

1.4.2 Objetivo específico

Descrever o fluxo de informações de prevenção à lavagem de dinheiro em duas instituições públicas federais.

1.5 JUSTIFICATIVA

O poder do crime organizado é tão perceptível que influencia secretamente as finanças de um país, a ordem social, a administração pública e a justiça. Em certos casos, chega a impor sua lei e seus valores à política. O que pode levar, de alguma forma ao desaparecimento gradual da independência da justiça, a credibilidade da ação política e até mesmo a função protetora do Estado de direito. O resultado é a institucionalização do crime organizado e se esta tendência persistir, o Estado logo se tornará incapaz de assegurar os direitos e liberdades cívicas dos cidadãos (ZIEGLER, 2003: p.23).

O que motiva esse trabalho é pensar como a comunicação pode ser um elemento estratégico nesse cenário de instabilidade organizacional do Estado e que gera como consequência direta a falta de elementos básicos de cidadania para a sociedade.

O crime organizado é uma estrutura rígida e empresarial. E suas ações trazem malefícios à sociedade. Utiliza-se de sistemas públicos para obter recursos privados, bem como deteriora a esperança no Estado. Pensar que pessoas morrem diariamente por falta de recursos públicos em hospitais porque indiretamente o dinheiro destinado àquilo foi “lavado”, me força a pensar a nossa responsabilidade no combate à corrupção.

Trazer a comunicação organizacional como elemento estratégico para esse cenário é desafiador, pois a comunicação é o que de fato viabiliza todo o conjunto de

ações de prevenção. Acredito que a comunicação organizacional é um fator essencial na prevenção à lavagem de dinheiro, capaz de contribuir com áreas de planejamento estratégico, fluxo de processos, gestão do conhecimento, gerências de crise, enfim, ramos que requerem atenção quando se busca prevenir a lavagem de dinheiro.

Sendo assim, escolheu-se realizar a análise descritiva da comunicação organizacional de duas instituições financeiras com redes nacionais, no que tange à lavagem de dinheiro, para entendermos como está estruturada a arquitetura de informações dessas duas instituições públicas, pois acreditamos que isso evidencia qual o papel destinado à comunicação organizacional. Levou-se em conta o papel das instituições que estão presentes no mercado financeiro e que têm programas de prevenção à lavagem de dinheiro.

1.6 METODOLOGIA

Este trabalho consiste em uma análise descritiva dos sistemas de informação e o papel da comunicação organizacional de duas instituições financeiras públicas no que compete o estudo de lavagem de dinheiro. O ponto central da pesquisa é elucidar o fluxo de informações, no caso de operações suspeitas de lavagem de dinheiro, de um lado; de outro, descrever a arquitetura da informação que envolve o departamento/divisão/secretaria de comunicação institucional das organizações financeiras analisadas.

A metodologia escolhida foi a pesquisa de campo, por meio de entrevistas em profundidade, realizadas com os gestores ou responsáveis pelo fluxo de informação dos indícios de lavagem de dinheiro. Dessa forma, foi elaborado um questionário (Anexo 2), com 10 perguntas abertas para a área de Comunicação e 14 perguntas para as demais áreas. As entrevistas levantam informações e dados para nos auxiliar a entender como os gestores pensam e planejam o fluxo das informações a serem publicadas, e como percebem o cidadão neste processo.

Foram entrevistados seis funcionários vinculados aos Departamentos de Comunicação, Segurança e Risco das duas instituições financeiras nacionais. As entrevistas foram realizadas entre 30/10/2013 e 04/11/2013, nos locais de trabalhos

desses gestores e técnicos. A escolha dos entrevistados obedeceu aos seguintes critérios: funcionários que estivessem ligados ao processo de segurança da informação, que criam as instruções normativas, bem como gestores da área de comunicação a fim de entender de que maneira a comunicação entraria como elemento estratégico especificamente sobre indícios de lavagem de dinheiro.

A estratégia utilizada para começar o campo foi contatar, primeiramente, os administradores das Diretorias de Comunicação e de Segurança. Encontramos algumas dificuldades no agendamento de horário com os gestores que ficaram de marcar horários com o corpo técnico que opera com o assunto, no cotidiano. E esse passo foi bastante oneroso, tendo em vista que ainda nos defrontamos com a greve dos bancários que perdurou cerca de vinte dias. As entrevistas foram realizadas durante o expediente e concorreram bastante com a rotina de trabalho dos funcionários.

Vale destacar que o intuito da entrevista é com base nos três argumentos explicitados por Jean Poupart (2008). Primeiramente, o autor defende que a entrevista é um meio de dar conta do ponto de vista dos atores sociais e considerar suas realidades. Aqui é importante elucidar o sentido que os próprios atores sociais conferem às suas ações. É na entrevista que se observa diferentes visões sobre uma mesma realidade. Depois, defende-se a ideia desse método por uma questão política e ética, pois abriria a possibilidade de compreender e conhecer internamente os dilemas e questões enfrentados pelos atores sociais. E por fim, trata-se de técnica de pesquisa que vai ao encontro da experiência dos atores.

As entrevistas feitas com esses sujeitos de pesquisa nos permitiram visualizar pontos de vistas relevantes sobre o nosso objeto.

O método de análise utilizado apoia-se nas características de percepção analítica das entrevistas a fim de decompor seus elementos constitutivos, no sentido de destacar e denominar elementos observados numa totalidade.

A análise descritiva do processo informacional serviu para evidenciar a importância de cada elemento encontrado no processo de informação no que tange a lavagem de dinheiro.

Chamo atenção para a fase de descrição (enumeração das características do texto, resumida após tratamento analítico) que é o cerne desta pesquisa. Pretende-se descrever como é estruturada a comunicação organizacional no banco ALFA e no banco BETA a partir do fluxo de informações sobre lavagem de dinheiro.

Para realizar a pesquisa exploratória, foi necessário mergulhar nos conceitos de corrupção, lavagem de dinheiro e comunicação organizacional para aprofundar o entendimento a partir das características encontradas no trabalho de campo. Dessa forma, concebi o problema de pesquisa e tentei elucidar o fluxo de informações, no caso de operações suspeitas de lavagem de dinheiro, de um lado; de outro, descrever a arquitetura da informação que envolve o departamento/divisão/secretaria de comunicação institucional dos bancos aqui nominados ALFA e BETA.

Capítulo I

2 MARCO TEÓRICO

O crime organizado avança em níveis exponenciais, utilizando-se cada vez das tecnologias de informação; sua atuação torna-se granulada na diversidade e complexidade das redes informacionais. Movimenta até 10% do PIB mundial. Somente a facção criminosa Primeiro Comando da Capital (PCC) movimentou cerca de R\$ 63 milhões, entre os anos de 2005 e 2007, conforme apuração do COAF (SPILLARI, 2013).

O termo *lavagem* surgiu quando a máfia norte-americana investia em lavanderias (e em outros pequenos negócios) para legalizar o dinheiro auferido com a venda de produtos e serviços ilegais, nos Estados Unidos de 1920 (LIMA, 2005).

Tigre Maia (1999, p. 12, *apud* LIMA, 2005: p.84) dá uma visão sobre o assunto:

A chamada “lavagem de dinheiro” (money laundering), ou ocultação de bens, direito e valores provenientes de crimes, constitui hoje um complexo e cambiante processo sócio-econômico, ocorrente em quase todas as nações do mundo, cuja apreensão e valoração em um estalão normativo são recentes (a primeira legislação incriminando especificamente esta prática data do final dos anos 80).

De fato, a maior facilidade de comunicação à distância com a difusão das telecomunicações e da internet, não foram ignorados pelos “senhores do crime”. Existe toda uma logística por trás das ações do crime organizado para atender “acordos” nacionais como internacionais. As vantagens econômicas advindas desses negócios ilícitos passaram a transitar pela economia global como se fosse de origem lícita. Se a globalização econômica forneceu o espaço e os meios para a prática de crimes transnacionais bastante vantajosos, também fez surgir os instrumentos para enfrentá-los.

Atualmente, o combate legal contra o crime organizado e lavagem de dinheiro está regulamentado em diversas leis na Constituição Federal. Chamo atenção para duas: a Lei 12.850, de 2 de agosto de 2013, que define a organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal e a Lei 9.613, de 3 de março de 1998, que dispõe sobre os crimes

de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei e a criação do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF).

Na Lei 12.850, entende-se por organização criminosa “a associação de 4 (quatro) ou mais pessoas estruturalmente ordenada e caracterizada pela divisão de tarefas, ainda que informalmente, com objetivo de obter, direta ou indiretamente, vantagem de qualquer natureza.”

Interessante nessa Lei é a figura da “colaboração premiada”, pela qual o integrante que colabora de forma decisiva para a investigação e para a descoberta de toda a estrutura da organização poderá receber o perdão judicial ou ter a sua pena diminuída em até 2/3. Isso mostra a ausência de alguns pontos éticos, pois tal prática pode apresentar-se como a busca de benefícios que satisfaçam necessidades próprias em detrimento do (s) delatado (s). Observa-se que não há o mínimo interesse em colaborar com a Justiça, nem com o que é justo e verdadeiro (MARCÃO, 2013).

Com a promulgação da Lei 9.613/98, foi criado o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), que tem por finalidade disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas previstas em lei, sem prejuízo da competência de outros órgãos e entidades devendo ser a unidade de inteligência financeira do governo federal.

Com o advento dessa Lei, o conceito “lavagem” foi adotado no Brasil e desde então faz parte do regramento jurídico. Apesar da descrição e das penalidades previstas na Lei, o processo de investigação não é simples, pois a ação dos lavadores ou investigados é complexa, já que o fluxo de movimentação não é facilmente identificável.

A Lei da lavagem de dinheiro teve instrumentos normativos regulamentadores que surgiram após a sua promulgação, uma vez que o enigma de decifrar este crime não está apenas na tipificação do crime que antecede a “lavagem”. Porém, mesmo com as dificuldades apresentadas, a legislação vem desempenhando um importante papel no cenário político. Desde a sua publicação até o final de 2003, a atuação do Estado

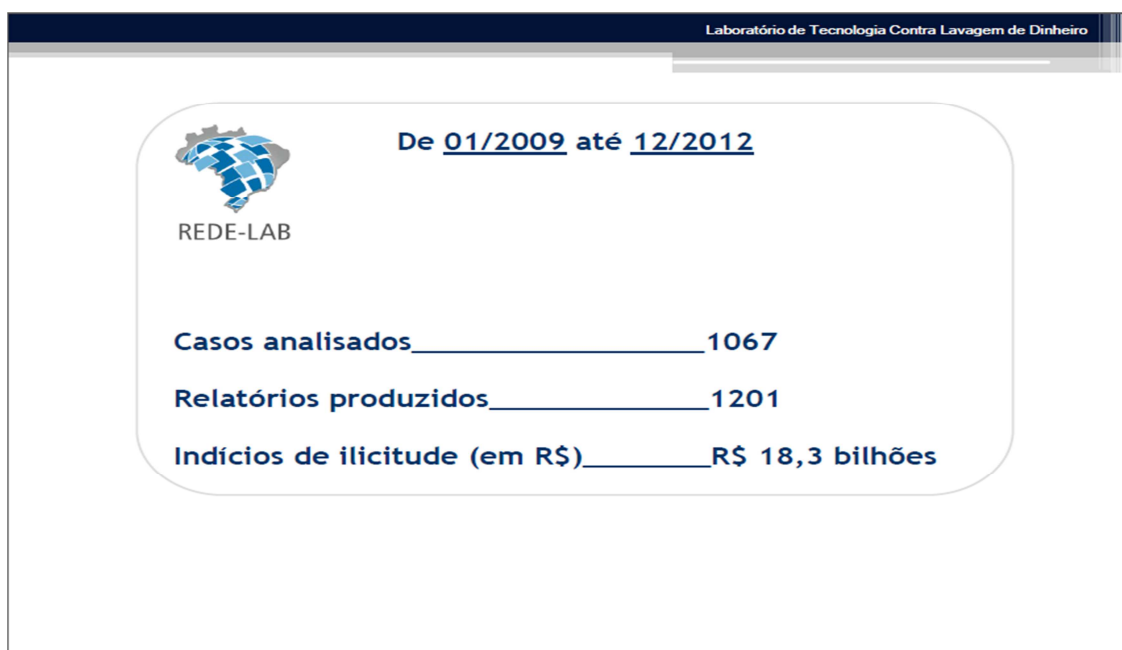
brasileiro era marcada por um traço comprometedor: a falta de articulação estratégica coordenada por diferentes Ministérios e órgãos públicos envolvidos na questão (LIMA, 2005).

No mesmo ano, foi criada a Estratégia Nacional de Combate à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), por iniciativa do Ministério da Justiça, como forma de contribuir para o combate sistemático à lavagem de dinheiro no País. Consiste na articulação de diversos órgãos dos três poderes da República, Ministérios Públicos e da sociedade civil que atuam, direta ou indiretamente, na prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, com o objetivo de identificar e propor seu aprimoramento (ENCCLA, s.d).

Vale destacar a atuação do Departamento de Recuperação de Ativos Financeiros (DRCI) que assume o papel de secretaria executiva da ENCCLA e que tem como principais atribuições: a articulação de órgãos do governo nos aspectos relacionados ao combate à lavagem de dinheiro, ao crime organizado transnacional, à recuperação de ativos e à cooperação jurídica internacional.

O Laboratório de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro (LAB-LD) do DRCI/SNJ é a realização da meta 16 da ENCCLA 2006, que previa a necessidade de “Implantar Laboratório modelo para a aplicação de soluções de análise tecnológica em grandes volumes de informações e para a difusão de estudos sobre as melhores práticas em hardware, software e a adequação de perfis profissionais” e que apresentou como resultado para o período de 01/2009 a 12/2012 os resultados demonstrados na Figura 1.

Figura 1 - Resultados analisados pelo Laboratório de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro (LAB/DF).



Fonte: DRCI.

Roberto Zaina, coordenador do Laboratório, cita que ainda é incipiente o cruzamento dos dados coletados pelos softwares, mas que existe uma previsão para que isso aconteça futuramente, principalmente quando os demais laboratórios começarem compartilhar os dados, observando sempre o sigilo das informações. (ZAINA, entrevista à autora em 20/09/2013).

A soma de dinheiro sujo na economia provoca distorções no mercado financeiro. Os indícios de ilicitude levantados na Tabela 1 chegam a equivaler a aproximadamente 0,45% do PIB do Brasil no ano de 2012. Recursos sem origem podem causar oscilações em bolsas de valores e gerar prejuízos para investidores. Empresas que não dispõem de capital oriundo de atividades ilícitas, ao concorrerem com empresas que lavam dinheiro, enfrentarão condições mais difíceis de concorrência e poderão “quebrar”, levando ao desemprego massivo de seus empregados, piorando os níveis de desenvolvimento nacional. No mesmo prisma, o desaparecimento de uma empresa ética favorecerá a formação de oligopólios ou monopólios e sujeitará os consumidores a preços menos favoráveis e a produtos de menor qualidade e diminuirá a arrecadação do Estado, empobrecendo o país (ARAS, V, 2006 *apud* GTLD, s.d).

Por conta disso, os Estados nacionais não podem ignorar o fenômeno da lavagem de dinheiro. Se por um lado, há desemprego, grandes prejuízos econômicos, diminuição dos índices de desenvolvimento humano, insegurança pública e redução da arrecadação de impostos e de investimentos em educação e saúde, por outro, há o enriquecimento ilícito e a utilização indevida de valores oriundos de atividades criminosas.

Mas ainda é baixo o índice de casos de punição de crimes de lavagem de dinheiro. Quem assegura é o presidente do COAF, Antônio Gustavo Rodrigues (COAF, 2013, acessível em: <http://migre.me/gJXqK>):

O sistema punitivo contra o crime de lavagem de dinheiro no Brasil é muito lento, embora o País tenha avançado muito nessa questão. Isso pode trazer uma certa frustração à sociedade, que deve se perguntar por que esse crime não é punido como deveria. Mas é melhor irmos lentamente na direção certa do que rapidamente na direção errada.

O ponto de convergência da prevenção à lavagem de dinheiro com a comunicação organizacional se dá na perspectiva de Torquato (2002, p. 35): “É a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

Este trabalho se propõe a descrever o fluxo de informação nos processos de prevenção a lavagem de dinheiro abordada em duas instituições públicas. Porém este processo não é de simples descrição, abordando conceitos de complexidade no sistema.

Partindo das palavras de Ziegler (2003):

Praticamente todas as análises sintéticas elaborada e periodicamente atualizadas pelos principais serviços policiais europeus que pude ler e que constituem uma das bases documentais deste livro descrevem os cartéis do crime internacional organizado como estruturas sociais complexas, dispondo de infra-estruturas bem-azeitadas e cujas estratégias de acumulação criminosa obedecem a uma rigorosa racionalidade (ZIEGLER, 2003: p.83)

Percebe-se que o campo de estratégias e organização do crime organizado é elemento essencial para sua atuação na complexidade do sistema. Tendo por base a lavagem de dinheiro, o operador das atividades ilícitas precisa lidar com a sequência de

atos concatenados no tempo e no espaço: a *ocultação*, a *dissimulação* e a *integração* dos recursos (PITOMBO, 2003).

Primeiro o “lavador” realiza o processo de *ocultação*, buscando esconder a origem ilícita dos seus ativos. A segunda etapa é a *dissimulação*. Uma vez oculto o capital, trata-se de tentar torná-lo parte legítima do processo: “disfarçar a origem ilícita e dificultar a reconstrução pelas agências estatais de controle e repressão da trilha de papel (*paper trail*).” (TIGRE MAIA, 1999: p. 38-39 *apud* LIMA, 2005). Dessa forma, o “dinheiro sujo” é diluído em muitas contas e extratos, em diferentes empresas e países. Por fim, segue a última etapa do fluxo de lavagem de dinheiro: a *integração*. Trata-se de viabilizar o emprego aparentemente legítimo dos “bens ou valores no sistema produtivo, por intermédio da criação, aquisição e/ou investimento em negócios lícitos ou pela simples compra de bens: Os mercados financeiro e imobiliário, os leilões de artes e objetos raros são alguns dos setores preferidos pelos lavadores” (PITOMBO, 2003: p. 37, *apud* LIMA, 2005).

Discutir a influência da comunicação organizacional, mais especificamente a questão da rede de informação, é pensar na dinâmica construída a partir das novas tecnologias que criam um espaço de complexidade não percebido anteriormente, o que pode ser uma ferramenta importante para a detecção de indícios de lavagem de dinheiro no ambiente organizacional.

Para Cardoso, “no mundo complexo em que vivemos, as melhores soluções costumam vir do trabalho em equipe e em redes. O mundo atual é um sistema de redes interligadas; e a maior rede de todas é a informação” (CARDOSO, 2012: p.23).

O grande desafio para as instituições financeiras que têm de lidar com o tema lavagem de dinheiro é prever “as relações inter-potenciais entre suas partes” (CARDOSO, 2012: p. 25). Em outras palavras, significa dizer que as áreas internas no banco devem dialogar a ponto de cada uma trazer experiências, construir um espaço do conhecimento para criar novos métodos de prevenção ao crime organizado e encontrar soluções para combater o crime de lavagem de dinheiro, ou seja tentar encontrar um diálogo entre pontos que aparentemente são desconexos.

Por “complexidade” entende-se “um sistema composto de muitos elementos, camadas e estruturas, cujas inter-relações condicionam e redefinem continuamente o funcionamento do todo” (CARDOSO, 2012: p. 25).

Pensar em milhares de agências distribuídas por todo o território nacional, a abertura de milhares de contas diariamente, atendimentos lotados, metas de venda e paralelamente identificar ações que porventura possam ser práticas ilícitas de lavagem de dinheiro é descrever esse ambiente de complexidade que a rede bancária está inserida.

As relações são complexificadas não somente pelos processos internos, mas também pela influência global da economia, que impacta no modelo de processo organizacional das instituições e os modelos de informações, que chegam por diferentes meios, em tempo real.

É preciso entender que no fluxo operacional existe uma produção de sentidos, porque são sistemas alimentados por pessoas que são dinâmicas, pois recebem influências culturais, políticas, humanas e compõem uma organização do ponto de vista complexo. Isso justifica que o fluxo sistemático não depende exclusivamente de uma metodologia lógica, mas sim, de elementos subjetivos que auxiliam na comunicação efetiva.

Por exemplo, a obtenção de dados de indícios de lavagem de dinheiro na rede de agências e seu percurso até o COAF. Existe uma relação de sentidos e interpretação das ocorrências em todo o processo, podendo nessa tramitação, haver distorções relacionadas à influência do aspecto subjetivo quando não estruturado. Alguns funcionários apontam e identificam um indício de lavagem de dinheiro na agência, daí comunicam à Diretoria responsável que fará uma análise do caso para só então comunicar efetivamente ao COAF. Apesar das comunicações perpassarem por sistemas internos dos bancos, contendo critérios e parâmetros definidos, algumas informações são subjetivas e entram nesse cenário das interações sociais nas organizações.

Diante disso, é necessário pensar em estratégias para acompanhar o fluxo dinâmico a qual as organizações estão envolvidas. Morin (2008) observa que a estratégia deve acompanhar a fluidez e a complexidade da sociedade.

Referente a esse tema, Belisário e Guazina (2012), escrevem:

Pode-se compreender o planejamento como mais do que um processo técnico, racional ou lógico. Significa tomar novas decisões mesmo quando o processo de planejar está subentendido e sob avaliação, levando em conta percepções, interações simbólicas e diferenças culturais existentes entre os variados grupos e situações (BELISÁRIO; GUAZINA, 2012: p. 137-139).

Planejar não significa traçar uma única estratégia e segui-la como verdade absoluta, mas sim perceber o mosaico de estratégias compostas na organização e as relações interacionais criadas nesse ambiente. A partir do momento em que se observam as relações construídas no ambiente organizacional, abrem-se oportunidades para perceber possíveis crises nas imagens institucionais, por exemplo.

No âmbito organizacional, os significados das estratégias são construídos a partir de relações permanentes da organização com os atores e entre eles, em um processo constante de resignificação e redesenho das estratégias organizacionais (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012).

Quando lidamos com a probabilidade de uma crise na imagem institucional de um banco causado, por exemplo, pela ocorrência de lavagem de dinheiro, questiona-se a preparação das organizações para lidar e tratar do tema. Para Forni (2007), “as organizações brasileiras não estão preparadas para enfrentar crises, principalmente quando a situação se torna grave. Principalmente, no Brasil não existe uma cultura de prevenção de crise.” (FORNI, 2007, acessível em: revistaorganicom.org.br)

Ainda na mesma linha, a comunicação “é um pilar da gerência de crise, e dos mais importantes. Se não houver trabalho conjunto, o esforço de um e de outro não será suficiente para administrar a crise. A comunicação sozinha não resolve.” (FORNI, 2007, Fonte cit).

Observou-se nas entrevistas realizadas nas duas instituições públicas, focos desta pesquisa, que diante de um possível gerenciamento de crise, as áreas afins se

comunicam, subsidiando com informações precisas e diretas a área de comunicação, quando acionada.

2.1 Comunicação Organizacional

Para Casali (2009), compreende-se objeto de estudo da comunicação organizacional a relação íntima e indissociável, dialógica e dialética, entre comunicação organizacional e organização. Para ela, a comunicação organizacional considera que, assim como não há barreiras na relação organização/ambiente, não existem dois fenômenos distintos como comunicação e organização, mas, sim, o fenômeno único da comunicação organizacional, no qual é impossível diferenciar componentes e estabelecer relações entre as partes.

Ainda segundo Casali (2009),

a comunicação organizacional também inclui uma dimensão subjetiva, na qual a realidade material/social é interpretada. Realidade esta que é construída e reconstruída pela linguagem, pelos processos de produção e significado e por outros recursos cognitivos. Processos subjetivos e objetivos ocorrem simultaneamente, sendo a comunicação organizacional um fenômeno singular que conecta esses dois universos. (CASALI, 2009)

Ressalta-se, por Baldissera (2009), que, “da qualidade do diálogo, a comunicação organizacional ultrapassa a linearidade dos sistemas de informação, apresentando-se como motor dos processos organizacionais, sejam eles administrativos, produtivos, políticos ou ideológicos. Organizações que assim percebem a comunicação tendem a afastar-se dos lugares de rigidez administrativa e produtiva (regras fixas, hierarquia e uma única voz) para serem inoculadas pelas ideias das relações participativas (negociação/representação/força política) O dialogismo busca a discussão/confronto de ideias/negociações (BALDISSERA;SÓLIO, 2004:p.7)

Segundo Baldissera (2009), isso significa que do aspecto da complexidade, a organização precisa qualificar os processos de comunicação para escutar a alteridade, reconhecendo-a como valor; criar e/ou potencializar os espaços de fala/interação, manifestação livre; dar fluxo amplo e verdadeiro à comunicação; refletir sobre a própria

identidade e realizar a autocrítica; possibilitar e estimular a participação da diversidade e dialogar, particularmente com as manifestações de crítica.

Para Oliveira (2003),

A comunicação, para produzir sentido em processos de transformações tão rápidos como os da contemporaneidade, deve trabalhar os fluxos informacionais, promovendo uma rede de relacionamentos que só se concretiza com o envolvimento de todos os grupos que são afetados ou afetam as estratégias organizacionais. A gestão da comunicação deve, então considerar todos os anseios e expectativas desses grupos, respaldar-se em diagnósticos, análise de dados, capacidade lógica e sentimentos dos interlocutores e trabalhar, de forma ética e transparente, na perspectiva de direcionar os diversos fluxos informacionais que surgem nos seus relacionamentos, com vistas à construção estratégica de sentidos. (OLIVEIRA, 2003)

Ainda na mesma linha, a pesquisadora diz que para a comunicação exercer sua função de gerir os fluxos informacionais e comunicacionais tem de ter lugar definido no processo decisório, fazendo análises sobre os impactos das políticas definidas. Na medida em que cada decisão tomada desencadeia novos processos informacionais e comunicacionais que se materializam em um ou mais grupos de relacionamento eles precisam ser geridos dentro de um objetivo mais amplo.

Capítulo II

3 A ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os processos relacionados com informação são alvo de atenção tanto do público interno quanto externo às organizações; quer pela preocupação em manter os dados bem protegidos, quer pela obtenção de valor agregado à informação.

É importante relacionar com o aspecto da construção de sentido nas organizações, quando analisamos o fluxo de informação sob a ótica da comunicação organizacional.

Em meio ao cenário dinâmico de novas tecnologias de informação e comunicação, novas economias e novas estratégias organizacionais, as instituições são levadas a pensar processos mais abertos a fluxos que estão em constante movimento.

Nesse espaço de articulação, os princípios, valores e objetivos organizacionais se misturam com as mudanças econômicas, políticas e sociais e interferem no processo organizacional, que busca estratégias de ação que deem conta da complexidade dos fluxos informacionais e comunicacionais. Nessa perspectiva, o campo da comunicação adquire papel fundamental no ordenamento de ações para conjugar o ato produtivo, o processo de gestão e as demandas dos atores sociais. Nessa direção, Pereira e Herschmann (2002) apontam a importância da distribuição e das formas de circulação de fluxos de sentido no contexto organizacional, ao mesmo tempo em que valorizam um ordenamento dos mesmos, através de processos comunicativos na construção de uma estratégia comunicacional mais eficiente. (OLIVEIRA, 2003, acessível em: <http://migre.me/gJYXi>).

A arquitetura da informação é desenvolvida com o intuito de aperfeiçoar o fluxo de informação relevante num âmbito de uma organização de modo geral, existe um consenso de que um sistema de informação deve ser estratégico e contribuir para que uma organização possa alcançar os seus objetivos (ROWLEY, 1995, apud MORESI, 2000).

No caso das instituições financeiras e no que tange ao tema prevenção à lavagem de dinheiro, observou-se um fluxo bastante similar entre as instituições analisadas no processo de detecção de indícios à lavagem de dinheiro, processo que começa na rede

de agências e pode chegar ao COAF, dependendo da análise crítica das diretorias que recebem as comunicações das agências bancárias.

O COAF é a unidade de inteligência financeira responsável por receber, analisar e distribuir às autoridades competentes as operações referentes à lavagem de dinheiro e é subordinado ao Ministério da Fazenda. Diante das características que as investigações em estudo requerem, vale destacar o número de comunicações recebidas por UF, nos últimos dez anos, conforme a Tabela 1.

Observa-se que o número de comunicações ao COAF aumentou ano a ano (Tabela 1). Significa pensar que ou o número de indícios aumentou ou que os parâmetros e critérios utilizados pelos sistemas de detecção à indícios de lavagem de dinheiro nas instituições estão cada vez mais parametrizados e capazes de identificar situações atípicas.

Esses resultados são importantes para alertar os órgãos de investigação, pois podem colaborar para o planejamento de novas estratégias a fim de inibir futuras ações de lavagem de dinheiro.

Tabela 1 - Comunicações recebidas por Unidade de Federação (Siscoaf, 30/09/2013).

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Acre	35	132	234	484	991	1.431	1.372	1.891	2.502	1.987
Amazonas	1.620	2.318	3.161	4.599	6.973	11.626	15.501	17.857	20.873	16.879
Pará	2.167	3.723	4.981	7.178	8.645	11.149	13.518	18.333	25.070	19.757
Rondônia	217	368	426	1.052	2.015	4.231	5.315	7.091	9.286	7.124
Amapá	64	304	863	758	1.011	1.741	2.638	2.937	4.089	2.859
Roraima	305	438	709	788	1.009	921	1.466	1.883	2.440	2.140
Tocantins	83	284	279	376	889	1.250	3.200	3.984	5.453	3.191
NORTE	4.491	7.627	10.653	15.235	21.533	32.349	43.010	53.976	69.713	53.937
Maranhão	297	559	979	1.892	4.096	6.319	11.347	13.779	17.815	12.381
Piauí	419	922	1.160	1.738	2.852	3.489	5.478	6.307	7.831	7.606
Ceará	2.269	4.106	4.750	6.206	11.183	15.126	22.201	26.568	35.140	26.319
Rio Grande do Norte	805	1.877	1.862	2.249	3.295	6.447	6.407	8.285	11.152	8.924
Paraíba	498	1.195	1.378	1.509	2.805	3.504	6.106	8.052	10.299	8.431
Pernambuco	2.448	4.869	5.240	6.631	10.853	14.316	21.727	30.194	56.863	43.972
Alagoas	830	966	1.046	1.092	2.360	3.407	4.839	6.934	8.981	6.588
Sergipe	306	651	1.143	1.337	1.903	2.977	6.757	7.503	8.204	6.581
Bahia	1.880	3.020	3.941	7.608	13.934	26.519	28.245	37.560	46.140	31.537
NORDESTE	9.752	18.165	21.499	30.262	53.281	82.104	113.107	145.182	202.425	152.339
Minas Gerais	7.194	10.412	10.897	21.809	41.579	51.698	73.872	94.371	127.228	82.546
Espírito Santo	897	1.586	1.960	3.957	6.602	26.165	13.551	16.374	24.004	15.460
Rio de Janeiro	13.913	19.312	22.617	39.801	76.036	227.997	116.794	144.733	157.497	88.587
São Paulo	23.753	61.574	85.382	149.894	298.796	1.095.417	446.931	548.094	571.944	348.467
SUDESTE	45.757	92.884	120.856	215.461	423.013	1.401.277	651.148	803.572	880.673	535.060
Paraná	2.926	7.419	8.183	21.175	45.293	72.809	60.354	76.027	116.420	61.490
Santa Catarina	2.175	6.923	6.847	14.652	29.018	44.006	36.242	45.897	74.868	49.006
Rio Grande do Sul	2.502	4.329	4.985	14.317	32.778	69.805	57.095	70.598	107.162	69.811
SUL	7.603	18.671	20.015	50.144	107.089	186.620	153.690	192.522	298.450	180.307
Mato Grosso	764	1.591	1.581	4.056	8.937	14.454	14.340	16.639	21.725	11.983
Mato Grosso do Sul	1.059	3.656	3.881	4.716	7.666	21.477	10.586	12.656	17.439	11.640
Goiás	1.100	1.896	2.195	5.330	11.593	23.988	24.652	30.822	39.494	26.338
Distrito Federal	7.090	12.371	12.667	8.916	12.253	40.059	27.813	33.303	56.809	17.224
CENTRO-OESTE	10.013	19.514	20.324	23.018	40.449	99.978	77.391	93.420	135.467	67.185
Não Informada	6.357	472	637	1.244	420	537	159	415	722	28
Total	83.973	157.333	193.984	335.364	645.785	1.802.865	1.038.505	1.289.087	1.587.450	988.856

O Banco Central (BACEN) analisa diversas operações dos processos do Sistema Financeiro. Dessas operações é possível obter dados que podem ser utilizados para auxiliar a desvendar crimes, em especial o crime de lavagem de dinheiro.

Dentre as operações realizadas pelo BACEN, destacam-se as operações atípicas e em espécie (Tabela 2) que são aquelas que dependem de análise de mérito. As operações em espécie são aquelas comunicadas automaticamente desde que atinjam determinado valor conforme o segmento. As situações passam a ser obrigatoriamente comunicadas ao Banco Central que, por sua vez, poderá encaminhar relatórios ao Ministério Público ou à Polícia Federal, responsáveis por abrir a investigação.

Essas comunicações são importantes, pois operações que sinalizam alguma suspeita denotam possíveis fraudes no sistema financeiro. Significam, ainda, a fundamentação às investigações criminais.

A Tabela 2 apresenta a quantidade de operações identificadas ao BACEN. Vale destacar que a partir do ano de 2003, com a criação da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), as comunicações ao COAF deram um salto. A ENCCLA, como uma estratégia de atuação sistêmica entre diversos órgãos dos três Poderes da República, estimula o aprimoramento de ações para a prevenção a corrupção e lavagem de dinheiro. Pode-se inferir que essas ações interferiram nos números de operações identificadas ao BACEN (Tabela 2).

Tabela 2 – Operações identificadas ao Banco Central (BACEN) entre o período de 1999 a 2013.

Setores Regulados pelo COAF	1999 a 2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Operações Atípicas (Bacen)	12.096	5.405	7.086	12.593	10.942	15.842	17.389	22.042	31.283	37.237	38.417	39.158
Operações em Espécie (Bacen)	0	33.358	76.102	129.489	171.107	193.788	284.486	359.228	577.020	729.395	815.193	617.442
Total	12.096	38.763	83.188	142.082	182.049	209.630	301.875	381.270	608.303	766.632	853.610	656.600

Concomitante com as informações listadas anteriormente, chamo atenção para o relatório divulgado pelo MPF (2013) (Tabela 3 e Figura 2), referente ao número de investigações, inquéritos policiais e ações penais, instaurados em 2012, por crime de lavagem de dinheiro.

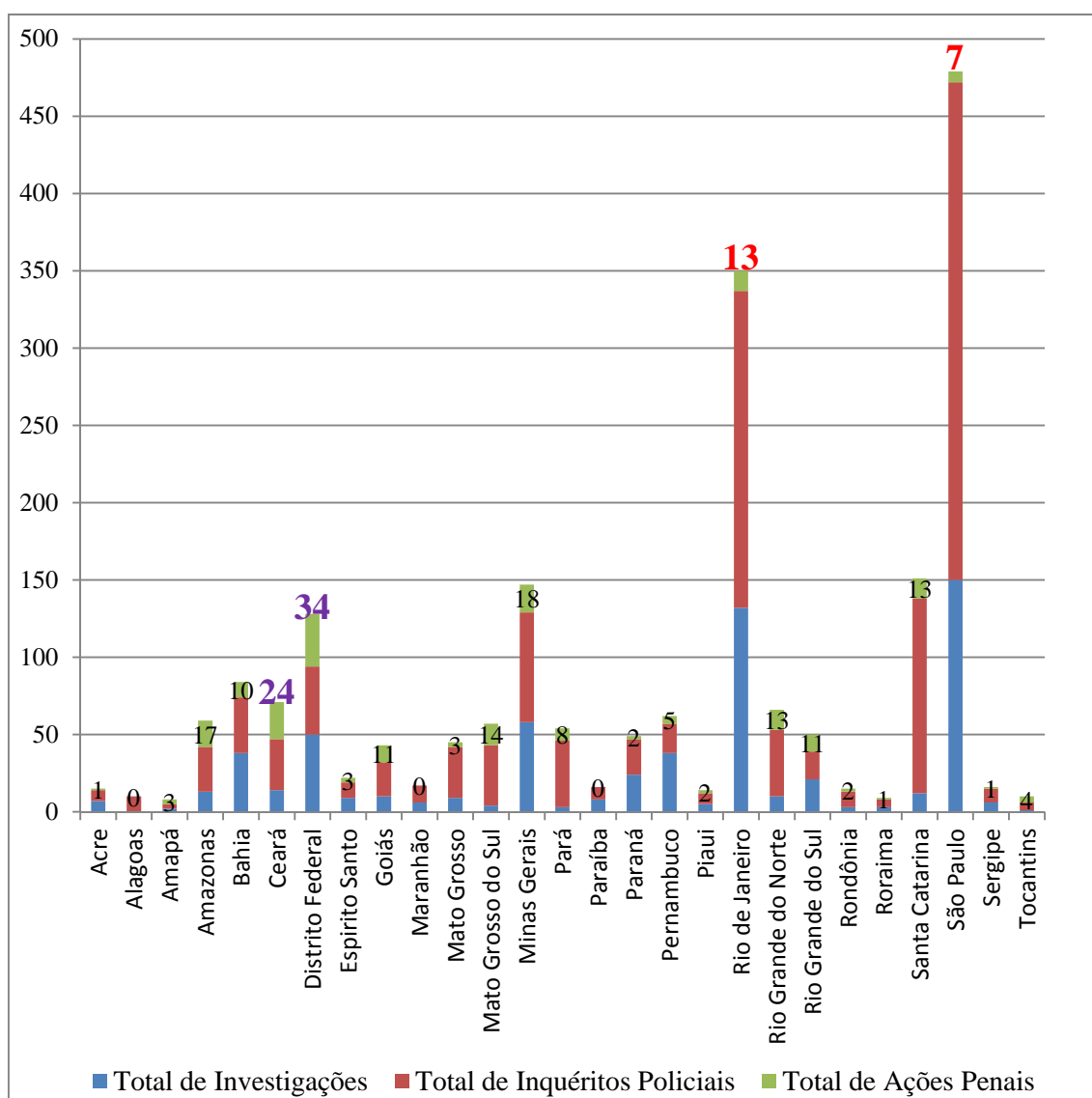
Tabela 3 – Quantitativo de investigações, Inquéritos Policiais e Ações Penais distribuídos por Unidades da Federação (MPF, 2013).

Unidades da Federação	Investigações			Inquéritos Policiais			Ações Penais			População (2013)	Total de Investigações para os três anos	Total de Inquéritos Policiais para os três anos	Total de Ações Penais para os três anos
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012				
Acre		1	6		3	4			1	776,46	7	7	1
Alagoas				5	2	3				3.300.935	0	10	0
Amapá			2		2	1	2	1		3.807.921	2	3	3
Amazonas		3	10	9	8	12	1	5	11	734.996	13	29	17
Bahia	6	13	19	19	8	9	4	3	3	15.044.137	38	36	10
Ceará	1	8	5	16	10	7	10	1	13	8.778.576	14	33	24
Distrito Federal	4	13	33	12	16	16	21	10	3	2.789.761	50	44	34
Espirito Santo	2	4	3	3	2	5		2	1	3.839.366	9	10	3
Goiás	6	4		8	7	7	5	4	2	6.434.048	10	22	11
Maranhão			6	5	1	5				6.794.301	6	11	0
Mato Grosso	3	5	1	7	11	15	1	1	1	3.182.113	9	33	3
Mato Grosso do Sul	3	1		18	12	9	1		13	2.587.269	4	39	14
Minas Gerais	27	11	20	22	19	30	7	6	5	20.593.356	58	71	18
Pará	2		1	10	17	16	4	3	1	7.969.654	3	43	8
Paraíba	2	4	2	4	1	3				3.914.421	8	8	0
Paraná	2	14	8	5	10	8			2	10.997.465	24	23	2
Pernambuco	5	16	17	4	7	8		2	3	9.208.550	38	19	5
Piauí		2	3	4	1	2	2			3.184.166	5	7	2
Rio de Janeiro	30	53	49	57	80	68		1	12	16.369.179	132	205	13
Rio Grande do Norte	1	5	4	16	13	14	4	8	1	3.373.959	10	43	13
Rio Grande do Sul	5	8	8	6	6	6	3	4	4	11.164.043	21	18	11
Rondônia			3	3	1	6		1	1	1.728.214	3	10	2
Roraima	1	2		1	1	3	1			488,07	3	5	1
Santa Catarina	3	3	6	96	19	11	4	2	7	6.634.254	12	126	13
São Paulo	27	52	71	168	67	87		1	6	11.821.873	150	322	7
Sergipe		3	3	3	4	2	1			2.195.662	6	9	1
Tocantins	1			3	1	1	1	1	2	1.478.164	1	5	4
Total	131	225	280	504	329	358	72	56	92	1264.535	636	1191	220

A República Federativa do Brasil é composta por 27 unidades, sendo que deste total os resultados apresentados pelo MPF referentes às ações penais, quando comparadas com o total de investigações não seguem um padrão proporcional. Já que apenas 10 unidades apresentaram números de ações penais superiores a 10 casos para os três anos analisados. O resultado é insatisfatório, uma vez que o total de investigações para os três anos analisados foi de 636 casos, e o total de inquéritos policiais foi de 1.191 (Tabela 3).

Observou-se que quatro unidades apresentaram resultados interessantes do ponto de vista quantitativo. O DF e o Ceará tiveram um número significativo de ações penais quando comparado ao quantitativo de investigações e inquéritos, apresentando uma relação significativa de desfecho do processo (Tabela 3 e Figura 2). As unidades Rio de Janeiro e São Paulo apresentaram baixo índice de proporcionalidade quando comparados os resultados de ações penais com o número de investigações e inquéritos policiais (Tabela 2 e Figura 2).

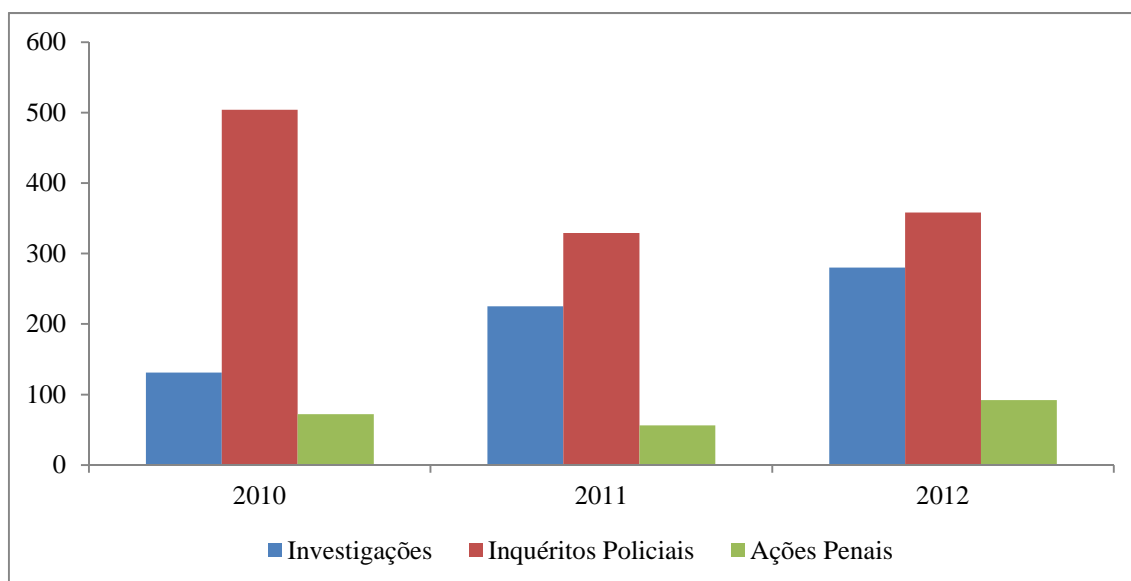
Figura 2 - Gráfico com quantitativo de investigações, Inquéritos Policiais e Ações Penais distribuídos por Unidades da Federação (MPF, 2013).



Fonte: Sítio MPF, 2013.

Estes resultados podem indicar que o sistema de investigação brasileiro ainda possui falhas, atrasos ou que esses indícios representam tentativas de suborno para o impedimento de ações penais contra os investigados. São apenas hipóteses para números que requerem especial atenção, pois a discrepância proporcional ainda é bastante significativa e os resultados obtidos com o total de ações penais poderiam ser maiores, punindo os autores dessa prática criminal (Figura 3).

Figura 3 - Gráfico com quantitativo de investigações, Inquéritos Policiais e Ações Penais distribuídos entre os anos de 2010 e 2012.



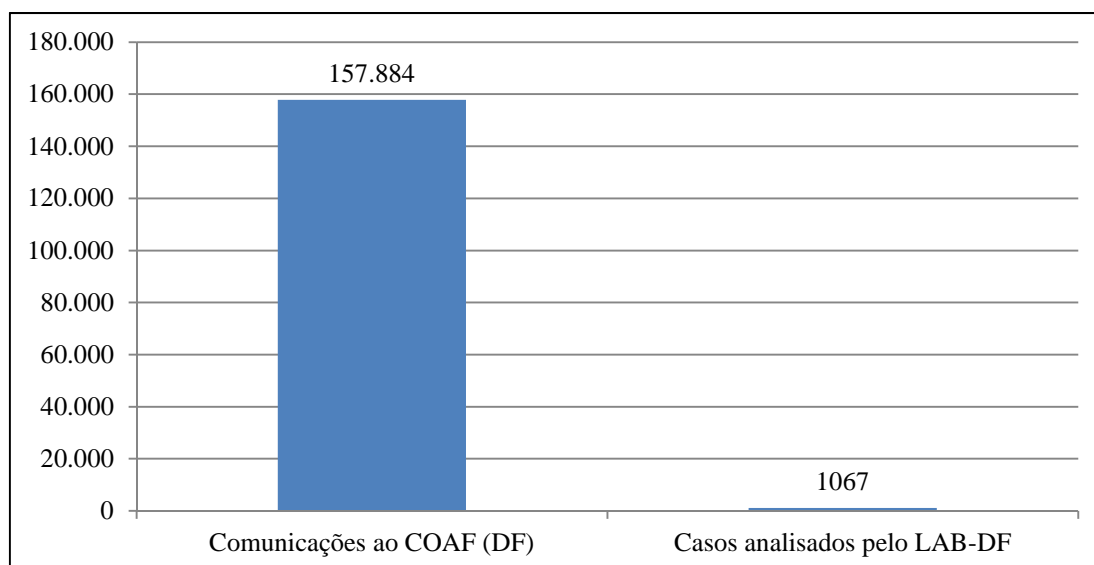
Fonte: Sítio MPF, 2013.

É perceptível nas Figuras apresentadas que é inversamente proporcional a quantidade de investigações e inquéritos policiais com o número de ações penais. Chama atenção para o estado de São Paulo, como uma população de aproximadamente 41 milhões de pessoas, teve, em três anos, apenas sete casos de ação penal. Isso representa um dado insignificante quando comparado ao número de investigações e inquéritos, totalizando 472 processos (Tabela 3).

Quando comparamos os dados analisados pelo LAB-DF, entre 2009 a 2012, com as comunicações ao COAF, no mesmo período, referente ao Distrito Federal, chegamos a conclusão de que as comunicações com análises não seguem o mesmo ritmo de atuação (Figura 4).

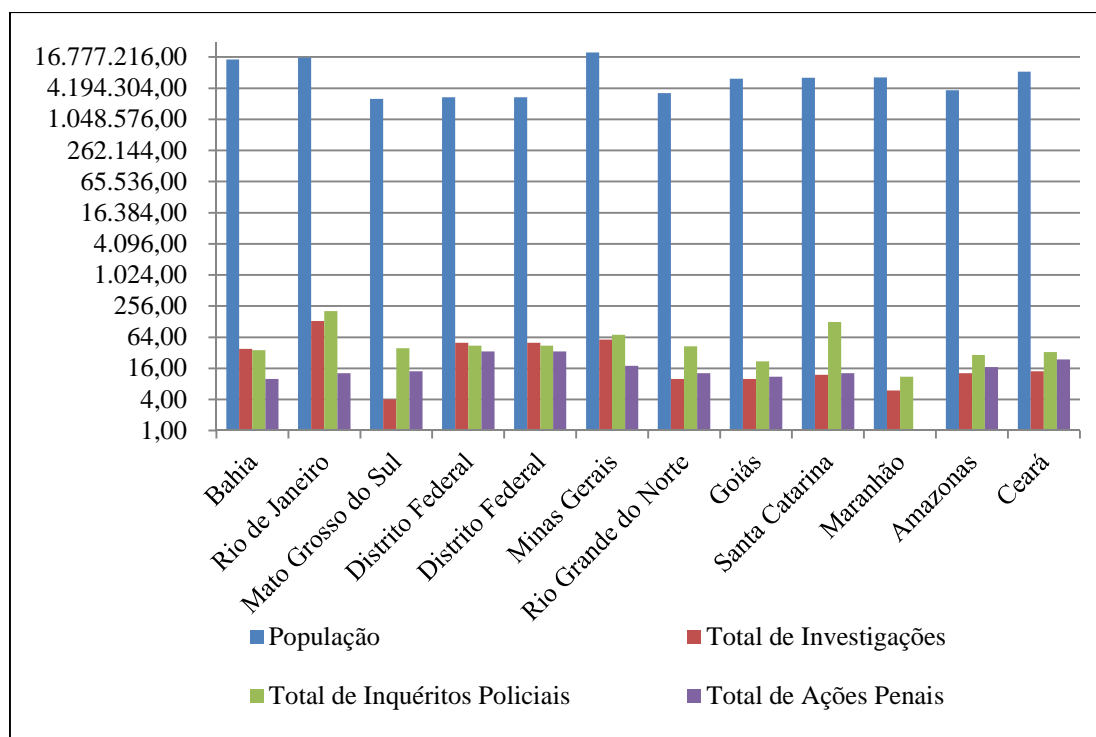
Chama atenção na Tabela 3 e Figura 4, o estado do Maranhão que está entre os mais populosos do Brasil e não possui ação penal impetrada nos últimos três anos. Figuras políticas importantes estão presentes nesse estado. Caberia uma apuração mais detalhada deste fato futuramente.

Figura 4 - Comparação entre os dados analisados pelo LAB-DF, entre 2009 a 2012, com as comunicações ao COAF, no mesmo período, referente ao Distrito Federal.



Fonte: Sítio Siscoaf, (30/09/2013).

Figura 5 - Unidades da Federação que geraram maior quantitativo de ações penais.



A Figura 5 representa a comparação entre a população das regiões, bem como o total de Inquéritos policiais, investigações e ações penais nos anos de 2010, 2011 e

2012. O número de resultados concretos (ações penais) ainda é muito baixo se compararmos com a quantidade de inquéritos instaurados. Se analisarmos pelo viés comunicacional, toda semana um esquema de lavagem de dinheiro é denunciado na grande mídia, sem contar nas notícias que recheiam os jornais, sejam online ou impresso.

Apesar do número de comunicações ao COAF ter aumentado gradualmente ano a ano, ao comparar com o relatório do Ministério Público Federal, verificamos que o grau de punibilidade ainda é muito baixo. No estado de São Paulo, em 2012, foram realizadas 72 investigações, com 87 inquéritos policiais e somente seis ações penais foram impetradas. É de se questionar se efetivamente todo o fluxo de informação criado em torno do tema lavagem de dinheiro, bem como todos os acordos e regulações está sendo diretamente proporcional aos resultados concretos da punição desse crime.

Não obstante esses dados, as instituições financeiras continuam a aperfeiçoar seus sistemas de detecção de indícios de lavagem de dinheiro, bem como treinar seu corpo funcional para criar a *expertise* sobre o assunto.

Neste trabalho de conclusão de curso, buscou-se identificar como funciona o fluxo de informação em duas instituições bancárias públicas, sob o panorama da comunicação organizacional.

Para Cardoso (2006),

a comunicação organizacional vem assumindo uma nova dimensão estratégica nas organizações que, como se vê, modifica paulatinamente antigos limites. A comunicação assume um papel muito mais abrangente, fazendo referência a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, que envolve desde seu clima interno até suas relações institucionais. As empresas precisam abrir portas, reduzir desconfiças e iniciar um diálogo – sem limites – com os formadores de opinião, o que só será possível se as opiniões e posturas da sociedade forem levadas em conta (CARDOSO, 2006: p. 16).

Do ponto de vista estratégico, a gestão da comunicação se torna mais simples quando se conhece o que se deseja transmitir, à medida que o comunicador saiba distinguir o ambiente e a estrutura organizacional trabalhada, a fim de que as

informações atravessassem fluxos e processos pré-determinados, mas que estejam ligadas e relacionadas numa rede de mensagem. As estratégias de comunicação conectadas à experiência institucional podem formar um conjunto de fatores de grande peso para alcançar um resultado desejável.

É importante unir conhecimentos das diversas áreas de atuação das instituições financeiras para desenvolver conceitos e teorias sobre a prevenção à lavagem de dinheiro. É preciso utilizar o saber do outro para acrescentar as suas teorias e assim fortalecer as práticas de prevenção à corrupção.

Não apenas isso, mas saber utilizar a comunicação estratégica para mobilizar os funcionários da rede de agências bancárias a fim de preencher o máximo de observações subjetivas para colaborar com a análise da Diretoria responsável que poderá possivelmente comunicar ao COAF.

Ou como escreve Cardoso (2006):

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Por isso, hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. Afinal, vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade (CARDOSO, 2006: p. 3).

A comunicação deve servir de suporte para o modelo de gestão bem estruturado a fim de permitir que a organização esteja pronta para enfrentar a competitividade. Neste trabalho, considero o termo competitividade como a ação organizada dos “lavadores” de dinheiro. As instituições financeiras devem se organizar de tal forma a aperfeiçoar seus sistemas de informação para tornar as ações de prevenção à lavagem de dinheiro sempre mais eficazes.

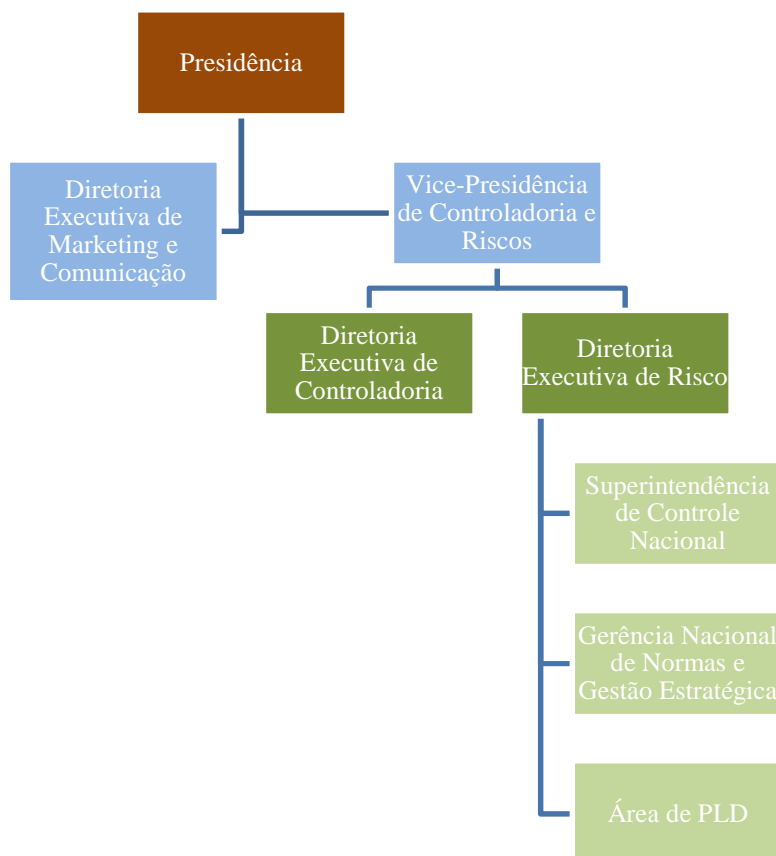
Logo adiante, serão descritos o organograma das áreas de Segurança e Risco e Comunicação dos bancos analisados. Vale ressaltar que foram utilizados nomes fictícios para se referir aos bancos, tendo em vista a segurança da informação. Para isso, foram utilizados os nomes “Alfa” e “Beta” ao se referir a essas instituições financeiras.

3.1 Arquitetura da Informação no Banco ALFA

O banco ALFA é uma instituição financeira com atuação em todo o território nacional.

A área de Prevenção à lavagem de dinheiro (PLD) é composta por dois gerentes executivos dentro da mesma “célula”, um que lida com a área de análise e outro com a área de normas e padrões (Figura 6). Isso não acontece nas demais áreas deste banco. Há uma exceção, porque o tema é muito amplo.

Figura 6 - Organograma Banco Alfa.



É atribuição da área de normas e padrões, “traduzir a norma para a instrução interna” (Entrevista à autora em 06/11/2013), bem como alteração de regras; analisar, quando se lança um novo produto, o impacto e quais as medidas a serem tomadas quanto à prevenção de lavagem de dinheiro. Essa área também cuida do conteúdo das universidades corporativas, participa dos encontros da ENCCLA e assessora o comitê de prevenção à lavagem de dinheiro.

Foi destacado por essa área que qualquer procedimento deve estar atrelado à norma interna. Por isso, identifiquei a importância do canal intranet nesse processo, que atinge todo o corpo funcional. É legítima um canal oficial de geração de informação.

As normas referentes aos procedimentos da área de PLD são publicadas por eles mesmos, sem a interferência da área de comunicação. Quando se identifica mudanças em regulamentos ou divulgação de novas normas, o procedimento é o seguinte: a área responsável por filtrar as informações do Banco Central (BACEN), repassa para aquelas que terão seus processos alterados, onde analisarão os impactos dessas alterações. Depois de ter feito essa consulta, a área de normas e padrões publicará tanto a norma, quanto o procedimento na Intranet.

Já a área de Análises, é responsável por todas as análises identificadas pelo sistema de detecção de indícios de lavagem de dinheiro. Os funcionários costumam dizer no ambiente interno de trabalho, que “quando se tem CPF/CNPJ, é da equipe de análise” (e.a., cit.).

Referente ao fluxo de informação do processo de detecção aos indícios de lavagem de dinheiro, existe um sistema eletrônico com padrões e matrizes lógicas que fazem combinações com critérios definidos conforme regulamento do BACEN. Por exemplo, um dos parâmetros que o sistema detecta é a incompatibilidade de renda declarada com a movimentação em conta corrente. As detecções são identificadas diariamente e disparadas para a rede de agências, a fim de que se obtenham justificativas para tais ocorrências.

As justificativas partem da rede de agências porque é quem detêm o relacionamento direto com o cliente. Quando a agência justifica e não caracteriza como sendo uma ação com indícios suspeitos, a comunicação segue para a diretoria responsável. Lá, tais comunicações são analisadas por amostragem. Mas quando a agência sinaliza que àquela ação é suspeita, a diretoria responsável analisa todas.

A diretoria recebe diversas comunicações das agências com sinalização de ações suspeitas, daí é preciso estabelecer critérios de prioridade para a análise. Sendo assim,

quando se tem indicação de pessoas politicamente expostas (PPE), se o caso está na mídia ou se já foi tratado pelo COAF, o caso ganha prioridade para análise.

Depois de todas as análises realizadas, a diretoria produz um parecer técnico sobre o caso e submete ao gerente executivo nacional, ao superintendente nacional e o vice-presidente assina. Ele pode aceitar ou não o parecer técnico. A gerente executiva da área comentou que é muito difícil o vice-presidente recusar o parecer técnico. “Estou aqui há uns 13 anos, (...) e nunca vi um vice-presidente até agora “peitar” um parecer técnico” (e.a., cit.).

As agências só sabem que o processo foi finalizado quando o controle se encerra. O motivo dos funcionários da agência não receberem retorno da análise feita pela diretoria, é para garantir a segurança do funcionário. À medida que ele desconhece o que foi decidido no relatório, não corre riscos de vazar qualquer tipo de informação, bem como de ser coagido ou ameaçado em busca de informações sigilosas.

A redação da justificativa no sistema de detecção é realizada pelo gerente. Os funcionários podem relatar o fato ao gerente e este registrará no sistema. Caso não se sintam à vontade ou não queiram repassar ao gerente, por qualquer motivo, existem outros canais, como caixa postal e ouvidoria.

Caso a agência não responda as justificativas, mensagens automáticas são disparadas. A cada cobrança semanal, sobe-se a alçada da mensagem. Futuramente, o banco ALFA pretende lançar algum modelo de impacto na avaliação das agências quando não recebe o retorno tempestivo das informações de PLD.

A ausência de atualização cadastral aparece como um grave problema à detecção de indícios de lavagem de dinheiro. E como avalia a entrevistada, “a quantidade de clientes é muito grande” (e.a., cit.), o que implica em dificuldades em se planejar ações de comunicação. Como apontado por ela, as ações de comunicação para atualização cadastral devem ser no mínimo estratificadas, a fim de que não se criem grandes movimentações de pessoas nas agências numa escala desproporcional de clientes e funcionários. Logo, as atualizações são feitas por demanda e aquelas que representam algum risco são priorizadas.

Outro ponto levantado pela entrevistada foi referente ao aspecto subjetivo das comunicações ao COAF. “Posso ter o melhor sistema do mundo, mais ainda é difícil conseguir os detalhes de um contato na agência.” (e.a., cit.). Os critérios subjetivos são difíceis de serem parametrizados, pois dependem do contato e observação do funcionário com o cliente.

3.2 Arquitetura da Informação no Banco BETA

O banco BETA trabalha sob o patamar de duas premissas básicas no que tange à prevenção à lavagem de dinheiro: responsabilidade social e cumprimento de obrigações legais e regulamentares.

Possui alguns direcionadores: Política de Prevenção e combate à lavagem de dinheiro; Princípio “Conheça seu cliente”; Detecção, Análise, e Comunicação de Indícios; Cultura de Prevenção e Combate à lavagem de dinheiro; Princípio “Conheça seu Funcionário” e acompanhamento e Controle Permanentes.

Referente às Políticas de PLD, pontuam-se alguns aspectos. Dentre eles, que existem políticas específicas de PLD aprovadas no Conselho de Administração, bem como normativos internos específicos para PLD. O processo está vinculado à área de segurança. O tema é acompanhado pela gestão estratégica, por meio não apenas pela diretoria, mas também por um comitê específico.

No princípio “Conheça seu Cliente”, o banco BETA preza por desenvolver e aplicar políticas para identificação de clientes. Significa dizer que o princípio é a realização da exigência do cadastramento do cliente para a realização de qualquer negócio com o banco.

Percebe-se que a ausência da atualização cadastral é um problema apontado por ambas as instituições. Existe uma cobrança do BACEN para atualização anual do cadastro dos clientes dos bancos. Mas como apontado pelo banco ALFA, é difícil atualizar o cadastro de todos os clientes, pois inviabilizaria o andamento regular da agência. Imagine se uma campanha publicitária é focada na atualização cadastral dos clientes. Tendo em vista o grande número de clientes que ambas as instituições

bancárias possuem, no outro dia, as agências estariam lotadas para realização de atualização cadastral. O corpo funcional das agências não comportaria.

O banco BETA acredita que quando o cliente abre a conta, ele assina um contrato se comprometendo a atualizar o cadastro e caso não o faça ficará inviabilizado de conseguir contratar qualquer produto bancário.

No que se refere à detecção, análise e comunicação dos indícios, o banco BETA, estabelece normas e processos internos específicos e tem mecanismo automatizado para auxiliar o monitoramento e a detecção de indícios.

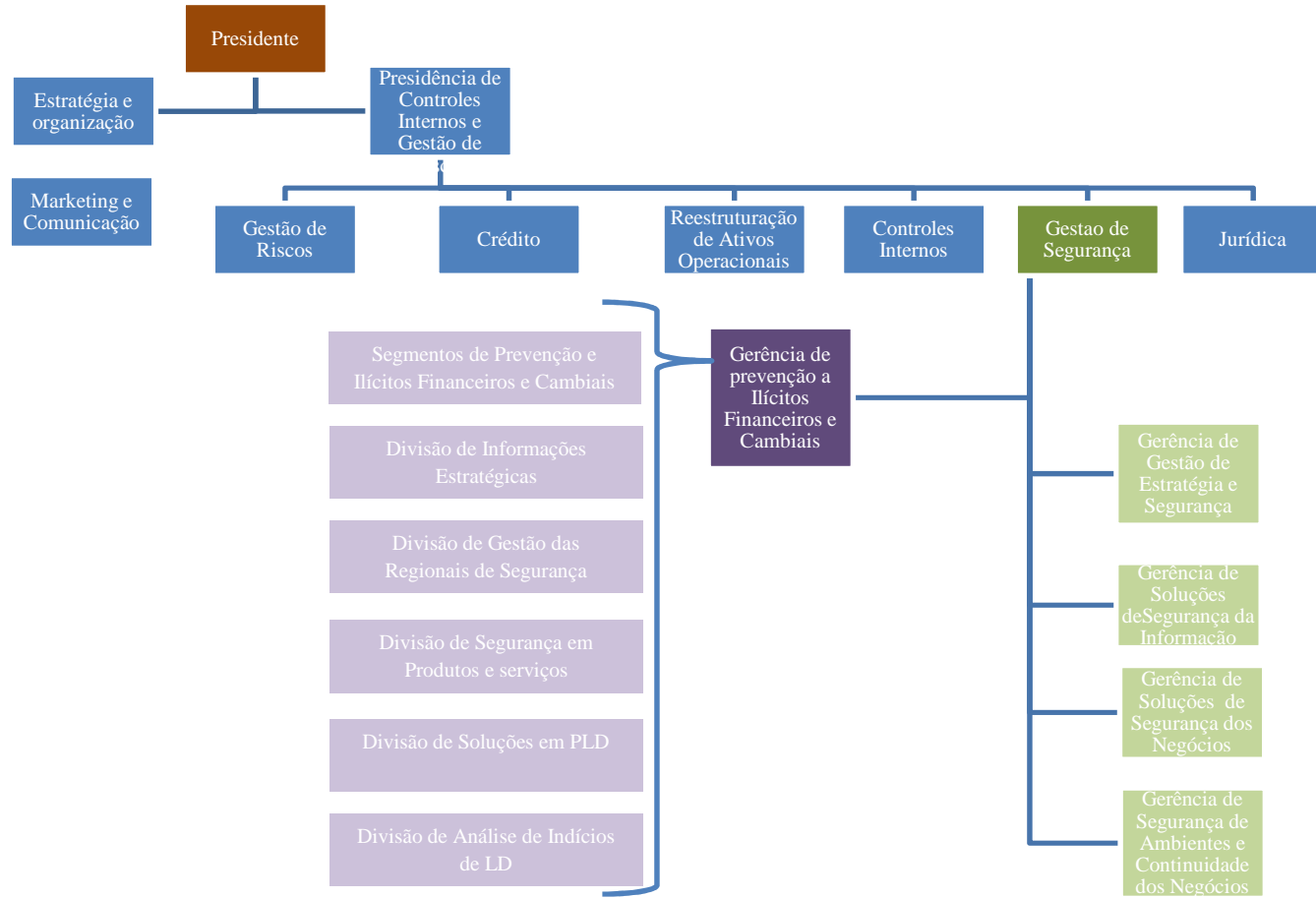
O processo de detecção de indícios de lavagem de dinheiro começa pela norma. Lá, são informados os procedimentos e as regras a se seguir, bem como quem é obrigado a cumprí-las. Este banco possui conglomerados e filiais no exterior. Logo, a regra os atingirá também.

Na norma, que é publicada internamente, são informadas quais situações devem ser monitoradas, bem como as situações que configuram lavagem de dinheiro.

No sistema de detecção de indícios do banco, existem duas categorias: a parametrizável e aquilo que é analisado na vertente comportamental.

A área de segurança que á a gestora do processo PLD tem duas divisões. Uma que cuida das normas e procedimentos e a outra de análises. Segue o organograma da área de segurança (Figura 7).

Figura 7 - Organograma do Banco BETA.



No sistema de detecção de lavagem de dinheiro, existem parametrizações para identificar os indícios de lavagem. Por exemplo, um dos parâmetros utilizados é a incompatibilidade da renda declarada com a movimentação financeira. O sistema detecta por meio de combinações lógicas quais os indícios detectados naquelas transações. Daí, o relatório mensal contendo as identificações detectadas é repassado para a diretoria responsável. Depois de analisado o relatório, a diretoria volta à rede de agências com instruções ou recomendações para lidar com o assunto. Às vezes, intensificando o uso das cartilhas ou treinamentos que já existem.

Diferentemente, do banco ALFA, se a análise selecionada para verificação não estiver em conformidade com os normativos internos, a agência recebe um “não-conformidade”, que tem reflexos em seu desempenho, podendo trazer impactos na participação em lucros e resultados, distribuídos semestralmente pelo Banco (Entrevista à autora em 11/11/2013).

Considerando a cultura de PLD, o banco BETA, assim como o ALFA, investe em treinamentos específicos sobre prevenção e combate à lavagem de dinheiro por meio de cursos auto-instrucionais e cursos presenciais.

Nessa fase do processo, o banco BETA, oferece palestras e workshops para públicos específicos: administradores de agências, unidades de direção geral, órgãos regionais e dependências no exterior.

No tocante ao princípio “Conheça seu Funcionário”, os elementos de destaque são o código de ética; normas de conduta; critérios para ingressos de funcionários, contratados e terceirizados e o acompanhamento de alterações inusitadas no padrão de comportamento e na capacidade econômico-financeira do funcionário.

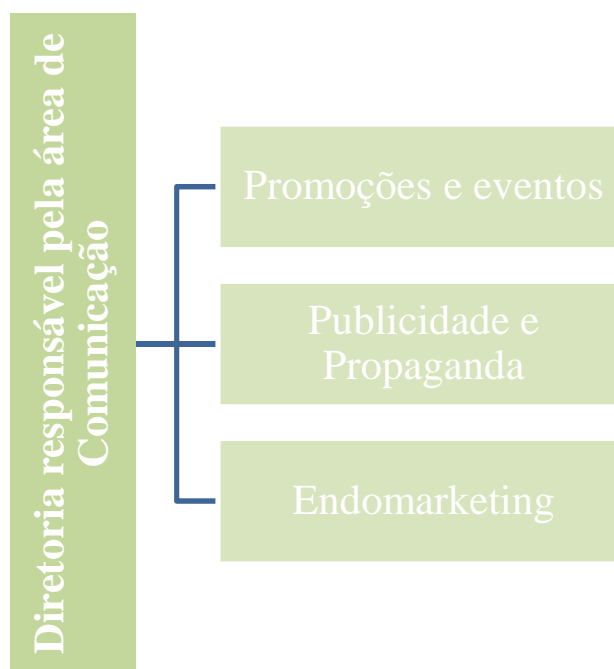
Os controles e acompanhamentos permanentes são realizados pela unidade gestora do processo. O processo PLD passa por diversas avaliações internas e externas. Internamente passa por verificações da área de controles internos, auditoria interna e auditoria independente. Na avaliação externa, os órgãos fiscalizadores também fazem seus papéis (BACEN, CVM, Susep, TCU, CGU).

3.3 Comunicação do banco ALFA

A estrutura da diretoria de comunicação do banco ALFA é composta de uma Superintendência Nacional de Promoções e Eventos, e duas Gerências Nacionais, a Gerência Nacional de Publicidade e Propaganda e a Gerência Nacional de Comunicação, está voltada para ações de endomarketing (Figura 8). Vale destacar que nessa estrutura não está presente a assessoria de imprensa. A mesma é vinculada diretamente ao presidente do banco.

BANCO ALFA

Figura 8 - Estrutura da Diretoria de Comunicação do Banco ALFA.



A diretoria de comunicação é responsável por dar soluções de comunicação para os produtos ou processos. “A responsabilidade da área de comunicação é dar a solução de comunicação” (entrevista à autora em 07/11/2013).

A área de comunicação trabalha sob demanda de serviços. Os processos ou produtos são avaliados e se cria um plano de comunicação para àquela demanda.

O banco ALFA possui uma área que recepciona as solicitações das demandas de serviços. Cada consultor recebe o pedido e trata daquele assunto conforme a característica de cada demanda. “A área nos diz qual o problema, do que ela precisa, o que está acontecendo e nos pede uma solução de marketing” (e.a., cit.)

A área de comunicação também se responsabiliza por analisar as reportagens e notícias que serão veiculadas na Intranet, nos jornais (atualizado duas vezes por dia com notícias gerais e regionais), blogs, enfim, na comunicação interna.

As matérias que são publicadas nos canais Corporativos como Intranet, Jornal, e-mail marketing, bem como as mensagens direcionadas a clientes, precisam ser avaliadas pela diretoria de comunicação. Da mesma maneira ocorre com as matérias que são publicadas na mídia, ou seja, elas precisam da apreciação da área de Comunicação (Entrevista à autora em 14/11/2013).

Como elemento estratégico de comunicação, o banco ALFA distribui alguns funcionários da área de comunicação nas chamadas “regionais” - áreas específicas em determinadas regiões - para serem pontos essenciais de contato entre a comunidade local e a diretoria.

Tal aspecto confirma a observação dos autores:

A partir de olhares fundados em outros campos a concepção da estratégia e da comunicação no contexto organizacional se amplia, possibilitando entender que a condução de práticas comunicativas das/nas organizações não passa apenas pelo âmbito organizacional, mas também pela vida cotidiana e social. (OLIVEIRA, PAULA, MARCHIORI, 2012).

Esses atores sociais colaboram na proteção da marca da instituição. Fiscalizam se a marca do banco está sendo usada de maneira efetiva e correta. São olhares disseminados pela rede nacional a fim de serem elos entre a comunidade e diretoria, bem como são guardiões da imagem institucional.

3.4 Comunicação do banco BETA

A diretoria de comunicação do banco BETA está diretamente ligada ao presidente da instituição. Diferencia-se das outras diretorias justamente por esta ligação, sendo que as demais estão subordinadas a vice-presidentes (Figura 9).

Figura 9 - Estrutura da Diretoria de Comunicação do Banco BETA.



Assim como no banco ALFA, a diretoria de comunicação do banco BETA trabalha por demandas das demais áreas do banco.

A diretoria de comunicação desenvolve ações de comunicação sob demanda específica. Portanto para que o tema Prevenção a Lavagem de Dinheiro (cujo gestor é a diretoria de segurança) tenha algum tipo de ação de comunicação interna ou externa o gestor deverá acionar a Diretoria de Marketing e Comunicação por meio dos instrumentos institucionais. (Entrevista à autora em 08/11/2013).

O papel desempenhado pela diretoria nas ações de comunicação interna ou externa é de comunicador/divulgador, cabendo as ações de envolvimento do corpo funcional a divisão de Endomarketing que atualmente está ligada a gestão de pessoas da organização.

Quando questionamos se a área de comunicação tinha algum relacionamento estratégico nos processos de prevenção à lavagem de dinheiro, obtivemos a seguinte resposta:

A “diretoria de comunicação” desenvolve conteúdos e ações de comunicação e promocionais alinhados às estratégias definidas pela Diretoria de Estratégia e Organização. Portanto a “diretoria de comunicação” se envolve na estratégia de marketing e não nas definições de prevenção. (e.a., cit.).

Os produtos de comunicação envolvidos no processo de prevenção a lavagem de dinheiro são desenvolvimento de cartilhas físicas e digitais, ações de comunicação e endomarketing e curso específico na intranet.

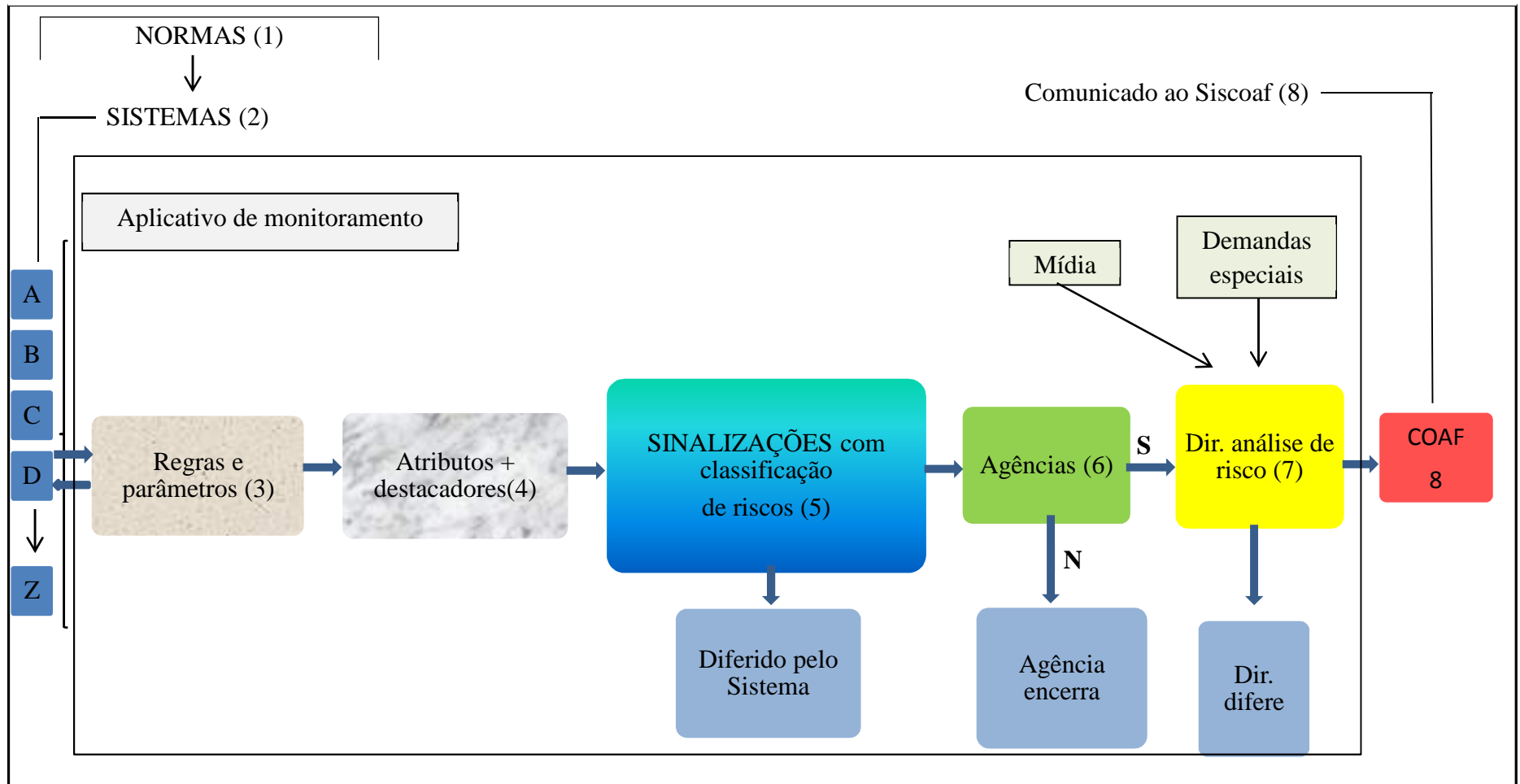
Referente à comunicação descentralizada, o banco BETA adota a estratégia das equipes internas de comunicação - grupos formados por funcionários voluntários que têm o compromisso de gerir a comunicação interna da agência e ser elo entre a ponta e a direção geral.

Numa possível crise de imagem institucional a diretoria de comunicação é acionada pela divisão de assessoria de imprensa. A ação estratégica acontece de maneira reativa.

3.5 Fluxo de informação da detecção de indícios de lavagem de dinheiro dos bancos ALFA e BETA

Ao analisar o fluxo de informações dessas duas instituições financeiras, descritos por seus gestores, observa-se que o processo de detecção de indícios de lavagem de dinheiro é bastante similar, atendendo o seguinte fluxo (Figura 11). A Figura 11 foi proposta com base no fluxograma identificado na apresentação de Míriam Asmar, gerente da área de PLD do banco BETA, à Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

Figura 10 - Fluxo de informação das instituições financeiras avaliadas neste trabalho.



As **normas (1)** são as regras de procedimentos publicadas nas instruções normativas internas. Nos casos de prevenção à lavagem de dinheiro, as normas são fundamentadas nas legislações e resoluções vigentes do BACEN..

Os **sistemas (2)** são softwares desenvolvidos a níveis de programação lógica para detectar indícios de lavagem de dinheiro.

As **regras e parâmetros (3)** são as diretrizes baseadas nas resoluções e leis do Banco Central.

Os **atributos e indicadores (4)** são as mensurações de risco para àquelas determinadas transações.

As **sinalizações (5)** são as identificações realizadas pelo sistema depois de atribuídas as regras e indicadores.

Caso as **agências (6)** sinalizem para a ocorrência de indício de lavagem de dinheiro, o caso segue para a diretoria responsável. Quando a agência decide pelo encerramento do indício, ou seja, conclui que não há indícios de lavagem de dinheiro, a sinalização segue para a diretoria de segurança e risco que analisará aleatoriamente os casos.

A **diretoria (7)** analisa os casos que foram classificados como “suspeitos” pela agência, bem como os que estão na mídia e casos especiais.

As comunicações chegam ao **COAF (8)** quando analisadas pela diretoria e comprovadas por meio de parecer técnico que determinadas transações tiveram indícios de lavagem de dinheiro. As comunicações efetivamente são encaminhadas ao COAF quando assinadas pelo vice-presidente responsável pelo parecer técnico produzido pela diretoria.

Referente aos itens: sistemas (2), regras e parâmetros (3), atributos e indicadores (4) e sinalizações (5), identifica-se a fase do fluxo marcada por combinações lógicas e matemáticas por meio de sistemas programados a identificar indícios de lavagem de

dinheiro. Nessa fase, o sistema identifica sem a contribuição do caráter subjetivo, as relações encontradas entre as normas do BACEN, com as movimentações do cliente.

Já na fase que envolve os itens agências (6), diretoria (7) e COAF (8), observa-se a presença de elementos subjetivos no fluxo do processo. É onde os funcionários justificarão as análises e sinalizações de indícios de lavagem de dinheiro detectadas pelo sistema.

Para o bom funcionamento de um processo é necessário um fluxo de informação bem estruturado e organizado a fim de que se obtenha as informações necessárias ao que se pretende chegar.

Entendemos que existe uma arquitetura de informação construída a partir de pontos aparentemente “desconexos” e que se interligam por meio de um sistema construído sob um panorama de regras e resoluções externas.

3.6 Análises e discussões sob o panorama da Comunicação Organizacional.

A área de comunicação desempenha um papel estratégico na organização, à medida que está ligada diretamente ao presidente da instituição e lida com a difusão dos assuntos que impactam os resultados da empresa.

É importante salientar que os resultados obtidos podem impactar positivamente ou negativamente na imagem institucional, uma vez que para isso haja uma interação entre os atores sociais envolvidos.

Não obstante o esboço da arquitetura de informação do processo de detecção de lavagem de dinheiro (Figura 11) nas duas instituições financeiras públicas avaliadas neste projeto destaca-se que o papel da comunicação organizacional ainda é aparentemente invisível no desfecho da metodologia adotada.

O esboço apresentado demonstra visualmente que apenas no item “Dir. análise de risco”, a comunicação aparece como elemento de influência representado pelo fator mídia (Figura 11).

Isso não significa que o fator representado seja de menor importância, porém a utilização de outros elementos comunicacionais em outras etapas do fluxograma contribuiria para o acréscimo de valor e talvez melhor chances de aprimorar a obtenção de resultados. E assim, atender as expectativas de detecção de indícios de lavagem de dinheiro no que tange a efetiva comunicação aos órgãos de análise.

Dentre os elementos que se destacam na comunicação organizacional, aparecem o planejamento estratégico, análises de cenário, pesquisa, gestão por habilidades e a comunicação integrada.

Como exemplo da influência comunicacional no fluxo do processo, pode-se sugerir que a comunicação descentralizada, já representada por meio dos funcionários distribuídos nas superintendências e redes de agência (banco ALFA e BETA), tivesse um papel de maior destaque nesse fluxo de detecção de lavagem de dinheiro.

Este processo pode ser observado nas comunicações esperadas pelo COAF. Inicialmente é avaliado se determinada informação, gerada pelos bancos, agregou valor à investigação. Em reuniões periódicas, membros do Conselho analisam e mostram aos gerentes das instituições financeiras o porquê de uma comunicação ter recebido nota 1 e outra nota 6 (maior nota).

O processo de comunicação ao COAF pode ser caracterizado com um exemplo de comunicação descentralizada, uma vez que requer informações tanto quantitativas, quanto qualitativas. As informações de cunho subjetivo expressam um valor de importância significativa quando bem preenchido. Através de detalhes de interações sociais entre as ações realizadas pelo cliente, o funcionário detecta informações valiosas ao processo de investigação, podendo contribuir consideravelmente para a solução de casos de lavagem de dinheiro. Já que na maioria dos casos, o “lavador” tenta ocultar, arquitetar de forma minuciosa a origem do dinheiro.

Sendo assim, os funcionários que estão distribuídos nas redes de agências e superintendências assumem um papel estratégico na prevenção de lavagem de dinheiro, uma vez que podem contribuir com a formação de opinião do corpo técnico que lidará diretamente com os possíveis “lavadores” que operam nas agências envolvidas.

Os bancos observados neste trabalho agem de forma diferente quanto à comunicação descentralizada, uma vez que, a distribuição dos funcionários descrita anteriormente se dá de maneiras diferentes. No banco ALFA, existem representantes da diretoria de comunicação presentes nas regionais, enquanto no banco BETA, equipes de comunicação interna estão presentes em cada agência.

É importante que o formador de opinião entenda a dinâmica envolvida entre os órgãos de investigação, COAF, relação entre funcionário e possível “lavador” e o processo como um todo.

No banco ALFA, após a capacitação do formador de opinião, este deverá traçar estratégias de comunicação para atingir e mobilizar a rede de agências que fazem parte do sistema. Já no banco BETA, por existir as equipes de comunicação internas nas agências, o processo de difusão do conhecimento deverá se concentrar na formação qualificada dessas pessoas. A presença da comunicação integrada é fundamental para ligar os diversos interesses dentro da organização e assim mobilizar os atores sociais para o objetivo específico.

A mensuração dos resultados poderá ser obtida por meio das notas que o COAF disponibiliza em seus relatórios no que tange às comunicações recebidas pelas instituições.

CONCLUSÕES

No decorrer dos anos, a preocupação com o tema lavagem de dinheiro e suas consequências ganharam proporções globais. Denúncias em meios de comunicação de massa, queda de políticos, inelegibilidade de deputados, protestos nas ruas e corporações falidas são parte dos cenários nacional e internacional.

Em meio a ampliação e o aprofundamento da interação econômica, bem como a consolidação de um sistema financeiro nacional em rede eletrônica aumentam as probabilidades de ações de lavagem de dinheiro.

É preciso dar tratamento emergencial e estratégico para esses grupos que se organizam local e globalmente. No mundo do crime não existe sigilo, nem resoluções e normas. Existe, sim, um sistema organizado e estruturado para a prática do crime com fins empresariais. “À medida que a racionalidade ocupa o espaço central da ação estratégica na moderna gestão do crime organizado, acaso e sorte tendem a ser coisa do passado” sintetiza LIMA (2005: p. 150).

A tendência é que a rede de informações dificulte a identificação de transações monetárias, à medida em que com apenas um clique no mouse, volumes gigantescos de informações transitam pela rede informacional e planetária.

Mas é com base nessa perspectiva que as instituições financeiras têm aprimorado seus sistemas de detecção de lavagem de dinheiro. Neste trabalho, verificou-se o fluxo de informações descrito pelos gestores do processo PLD, a fim de identificar o papel da comunicação organizacional nesses casos.

À medida que a comunicação nas organizações tem um significado estratégico, que ultrapassa a visão meramente instrumental, buscou-se identificar a sua influência na detecção de indícios de lavagem de dinheiro. A comunicação organizacional não se limita somente ao fluxo de informações, mas engloba, também as relações sociais que se criam nas organizações. Entende-se por organização, toda interação social. Dai,

partimos do pressuposto de que o processo também deve ser observado considerando as perspectivas dos atores envolvidos e problematizando os modelos existentes de comunicação e de estratégia utilizados pelas organizações.

Observou-se que em ambas as instituições analisadas, a comunicação organizacional está fora da arquitetura de informação descrita pelos gestores do processo. Apesar da área de comunicação estar hierarquicamente posicionada em lugares estratégicos no organograma da empresa, a comunicação ainda é vista como promotora das soluções das demandas advindas das outras áreas. Está muito voltada para a visão do marketing como sinônimo de mera propaganda.

Entretanto, quando se busca o papel da comunicação organizacional no fluxo de informação de detecção a lavagem de dinheiro é porque entendemos que a comunicação perpassa pelo ambiente de complexidade a qual o sistema está inserido.

É preciso levar em consideração a perspectiva das realidades dos atores sociais que estão envolvidos no sistema. Por um lado, estão os “senhores do crime”, que buscam melhores desempenhos nas ações criminais e por outro estão os funcionários das instituições analisadas e que precisam fornecer informações objetivas e subjetivas que agreguem valor às comunicações que seguirão para os órgãos de investigação e inteligência financeira.

Essa interação merece ser entendida e analisada do ponto de vista da comunicação organizacional, uma vez que as práticas discursivas, as novas estratégias e a construção de sentidos fazem parte da nova vertente de comunicação organizacional.

Tendo por base essa perspectiva, incluo a importância do valor da informação e do sistema que a circunda. O valor da informação é uma função do contexto da organização, da finalidade de utilização, do processo decisório e dos resultados das decisões. No âmbito do processo decisório, a informação assume níveis hierárquicos distintos, por exemplo, quando a decisão de considerar se aquele processo será ou não indicado como suspeito depois de ter um parecer técnico da diretoria responsável pela análise. “Os altos escalões necessitarão de informação de alto valor agregado visando a obter uma visão global da situação, enquanto os escalões inferiores terão necessidade de

baixo valor agregado, que atenda ao desempenho das tarefas rotineiras.” (MORESI, 2000).

Por fim, sugerimos que a comunicação seja gestora de duas categorias de informação: referente à padronização de comunicação esperada pelo COAF e à articulação entre órgãos de investigação e instituições financeiras. Assim, se poderia criar um campo comum de discussão sobre processos e resultados entre os elementos que compõem o sistema de investigação de lavagem de dinheiro fortalecendo estratégias e ações de combate a esse crime.

Ou seja, a comunicação trabalhada forma um processo cultural dominante, procedimento que não tem mais como deixar de ser usado pelas empresas para o entendimento dos indivíduos através das instituições. É com base nisso, que acredito que a prevenção à lavagem de dinheiro começa pelas relações humanas na organização e pela qualificação do fluxo informacional.

A comunicação é um aspecto inerente à organização. “Estas são formadas por seres humanos que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional” (KUNSH, 2006). Do ponto de vista instrumental, leva-se em consideração as mídias internas e externas. Na comunicação de ambos os bancos, percebi que a prevenção à lavagem de dinheiro se dá por meio da divulgação de informações nos canais de comunicação internos, tais como intranet, mensagens corporativas, quando:

- a) Da divulgação de alterações no Processo de Prevenção e Combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo;
- b) Lançamento ou alteração de treinamento;
- c) Realização ou participação em eventos sobre o tema;
- d) Da divulgação de alertas sobre situações que possam caracterizar indícios de lavagem de dinheiro ou ao financiamento do terrorismo por meio da utilização de produtos ou serviços do Banco.

De acordo com Stockinger (2001), comunicação é o *modus operandi* de sistemas sociais e com isso o motor da evolução social. Comunicação é o gerador, variador e

estabilizador de estruturas e processos sociais. As relações sociais se constituem exclusivamente de comunicações. (STOCKINGER, 2001, p. 67 *apud* RASLAN, 2009). Comunicar os indícios de lavagem de dinheiro, bem como identificar os riscos que aqueles indícios podem causar a imagem institucional das instituições financeiras é um elemento necessário à prevenção de lavagem de dinheiro. Os funcionários precisam saber o porquê de toda essa movimentação em prol do assunto. Significa dizer que seria interessante se representantes do COAF, das Diretorias, da ECCLA, ou seja órgãos que trabalham no assunto PLD fizessem palestras periodicamente na rede de agências, ou por meio de videoconferência ou “tv” online, sobre a importância do papel da instituição financeira no processo de combate ao crime organizado.

As áreas de comunicação dos bancos analisados deveriam servir de apoios aos setores que lidam com a prevenção à lavagem de dinheiro. Numa possível crise de imagem, as áreas de PLD e o jurídico trabalhariam conjuntamente com a comunicação para pensar ações estratégicas de atuação.

Percebo que este trabalho é a pontinha do *iceberg*, à medida que o tema é muito amplo e as organizações envolvidas no processo de prevenção a lavagem de dinheiro são bastante numerosas.

Penso que um estudo sobre a viabilidade de criação de um espaço comum de ideias e discussões entre os órgãos de investigação, as instituições financeiras, as universidades, o COAF e as organizações não-governamentais seria de extrema relevância para se discutir assuntos relacionados não só a lavagem de dinheiro, mas sobre o tema que circunda tudo isso: a corrupção. A comunicação organizacional seria a grande gestora desse processo de interação do conhecimento, respeitando sempre o sigilo bancário. Mas, de repente, discutir peculiaridades de um sistema e de outro, sob a luz do que de fato as instituições de fiscalização precisam saber e fazer.

Por fim, faço um balanço sincero e honesto desta pesquisa. Estudar alguns aspectos da lavagem de dinheiro é profundamente enriquecedor, pois saímos um pouco do senso comum e mergulhamos nas análises críticas de livros especializados no tema. A influência econômica do crime organizado é tão robusta que impacta secretamente a

ordem econômica nacional, a administração pública e a justiça. O crime organizado é o retrato da organização de vários indivíduos isolados que se tornam uma sociedade rígida, estruturada, capaz de resistir às várias influências externas. A corrupção, marcada pelo crime de lavagem de dinheiro, ocorre de maneira silenciosa, à sombra de qualquer lei ou sistema regulatório. E suas consequências são perigos mortais pois debilita a vontade dos cidadãos, por meio do lucro rápido, da corrupção endêmica, da ameaça física e da chantagem.

O grande perigo que o crime organizado representa é o que de fato está ao seu alcance. Mediante seu poderio financeiro é capaz de influenciar processos do Estado de direito. E assim, a confiança no Estado diminui, bem como a credibilidade na justiça. Quanto mais descrente a sociedade ficar em relação ao Estado, mais fácil do crime organizado legitimar sua atuação.

O excesso de burocratização do sistema pode gerar margem para possíveis ações corruptivas. Quando Ziegler (2003) traz exemplos de várias quebras de bancos internacionais, chega-se a evidência de que possivelmente houve vazamento de informações e conseqüentemente chantagens. Daí, surge a reflexão do papel dos fluxos de informação nas prevenções à lavagem de dinheiro das instituições financeiras. As informações devem ser protegidas e o processo como um todo precisa estar organizado sob o panorama de que as organizações são marcadas por uma rede de relacionamentos constituída por interações sociais e que vão consolidar e viabilizar a estrutura do processo.

Estudar a prevenção à lavagem de dinheiro é um compromisso particular de colaborar contra o crime organizado. Trazer a comunicação como elemento estratégico a esse problema é um desafio pois a comunicação é uma área que está em constante movimento e que atravessa as outras áreas da organização, agindo preventivamente e reativamente. Percebo que, ainda, esbarramos em fatores como falta de pessoal e demandas de serviços elevada.

Esse trabalho contribui para identificarmos alguns aspectos do fluxo de informações de dois bancos públicos e motivar a importância da gestão da

complexidade de vários elementos envolvidos: pessoas, informação, sistemas e comunicação sob o panorama da dinâmica organizacional.

Indicações de trabalhos futuros

Propõe-se a aplicabilidade da metodologia de grupos de discussão sobre o tema corrupção e prevenção à lavagem de dinheiro em nível de rede de agências. O grupo seria formado por funcionários das agências bancárias que estudariam conceitos de corrupção e lavagem de dinheiro, suas aplicações e consequências, as características econômicas e sociais da comunidade na qual a agência está inserida, enfim, assuntos que colaborariam para entender o porquê dessa luta contra a corrupção, motivando o funcionário a se envolver nos assuntos relacionados. Para o desempenho dessa atividade é necessário um envolvimento e maior interesse, fugindo a mera prestação de serviço que é observada na maioria das organizações.

Este trabalho motivador seria desenvolvido por profissionais especialistas da área de PLD em paralelo ao estudo em grupo de bibliografias sugeridas, fortalecendo a rede de conhecimento construída que lidará diretamente com os possíveis “lavadores”.

Pretende-se avaliar qual a visão de aspectos expressivos-emocionais quando o tema é lavagem de dinheiro.

REFERÊNCIAS

ARAS, V. **Lavagem de dinheiro, evasão de divisas e cooperação internacional: o caso Banestado**. In: Grupo de Trabalho em Lavagem de Dinheiro. Sistema nacional de combate à lavagem de dinheiro e de recuperação de ativos; [s.d]. Disponível em: <<http://gtld.pgr.mpf.mp.br/artigos/artigos-docs/Sistema-nacional-de-combate-a-lavagem-de-dinheiro-e-de-recuperacao-de-ativos.pdf>> Acesso em 08 nov. 2013

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista de Administração Pública. Porto e Meio Ambiente. V. 40, n. 6. Rio de Janeiro, nov./dez./2006.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras. Estatuto do COAF; [s.d]. Disponível em: <<https://www.coaf.fazenda.gov.br/conteudo/institucional/o-coaf/estatuto-do-coaf-decreto-no-2-799-de-8-de-outubro-de-1998/>>. Acesso em: 08 nov. 2013.

COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras. “COAF destaca lentidão para punir a lavagem de dinheiro no Brasil”; 2013. Disponível em: <<https://www.coaf.fazenda.gov.br/noticias/presidente-do-coaf-destaca-lentidao-para-punir-a-lavagem-de-dinheiro-no-brasil/?searchterm=LAVAGEM%20DE%20DINHEIRO>>. Acesso em: 08/11/2013.

ENCCLA – Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro. “Quem somos?”; [s.d]. Disponível em: <<http://enccla.camara.leg.br/enccla/quem-somos>>. Acesso em: 08 nov. 2013.

FILGUEIRAS, Fernando. **Corrupção, democracia e legitimidade**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2008.

FORNI, João José, Entrevista ao autor. *Organicom*. São Paulo, n.4, p.51-59, 2007.

INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set 2003 <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>

LIMA, Samuel Pantoja. Crime Organizado e Lavagem de Dinheiro: Uma aplicação das teorias dos jogos e de redes neurais para reconhecimento e descrição de padrões. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de Mídia e Conhecimento, como requisito para a obtenção do título de Doutor (2005).

KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. Volume 1

KUNSCH, Margarida. **Comunicação organizacional:** complexidade e atualidade. Revista Novos Olhares, n.18, p. 23 - 31, 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/novosolhares/article/viewFile/8191/7555>> Acesso em: 13/11/2013

Prevenção e combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo nos bancos brasileiros. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Miriam%20Asmar%20-%20Febraban_PLD-FT_BB%2014h%20-1.pdf> Acesso em: 13/11/2013

MARCÃO, Renato. **Delação premiada.** Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/Delacaopremiada.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2013

MORESI, Eduardo A. D. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização.** Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/revistas/ci/paboutj.htm#Informações>> Acesso em: 13/11/2013

OLIVEIRA, Ivone de L. **Novo sentido da Comunicação Organizacional:** construção de um espaço estratégico. 2003

OLIVEIRA, Ivone de L.; PAULA, Maria A. **Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas:** organização, comunicação e estratégias. Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estratégias de Comunicación. Argentina, n. 14, p. 31-51, 2010. Disponível em: <http://www.cienciated.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec_estrategias_n14m1pp31_51.pdf> Acesso em: 13/11/2013

OLIVEIRA, I., De PAULA, M., MARCHIORI, M., **Um giro na concepção de estratégias comunicacionais:** dimensão relacional. 2012.

PIETH, Mark. **Cooperação internacional de combate à corrupção.** A corrupção e a economia global, Brasília, 2002.

PITMAN; SANFORD apud GLYNN, 1994, p.42 Disponível em: <<http://migre.me/gxlhs>>. Acesso em: 13 out. 2013.

PITOMBO, A. S. A. de M. **Lavagem de dinheiro:** a tipicidade do crime antecedente. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

POUPART, J. E. **Entrevista do tipo qualitativo:** considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J-P.; GROULX, L-H.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R; PIRES, A. P. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 215-253.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RASLAN, Eliane Meire Soares. **Análise de Efetividade na Comunicação Estratégica em Instituições**: Um estudo na Arquidiocese de Belo Horizonte, 2009. Tese apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

SPELLARI, Carolina. **Crime organizado movimentado até 10% do PIB mundial**. Executivos Financeiros, São Paulo, mar. 2013. Disponível em: <<http://www.executivosfinanceiros.com.br/financas/crime-organizado-movimentado-ate-10-do-pib-mundial>>. Acesso em: 07 nov. 2013.

ZIEGLER, Jean. **Os Senhores do Crime**: as novas máfias contra a democracia. Rio de Janeiro: Record, 2003. Disponível em: <<http://migre.me/gxkT7>>. Acesso em 04 nov. 2013

Sítios visitados

BANCO CENTRAL<<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Acesso em 08/11/2013.

ENCLLA<<http://enccla.camara.leg.br/enccla/quem-somos>>. Acesso em 08/11/2013.

FEBRABAN<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Miriam%20Asmar%20-%20Febraban_PLD-FT_BB%2014h%20-1.pdf>. Acesso em 08/11/2013.

Entrevista à autora

ZAINA, Roberto. Entrevista em 29/09/2013

ANEXOS

Anexo 1 – Lei número 9.613, de 03 de março de 1998, utilizada como referencial Legal para realização deste trabalho.



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.613, DE 3 DE MARÇO DE 1998.

Vide Decreto nº 2.799, de 1998

Texto compilado

Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

Dos Crimes de "Lavagem" ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores

~~Art. 1º Ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes, direta ou indiretamente, de crime:~~

- ~~— I — de tráfico ilícito de substâncias entorpecentes ou drogas afins;~~
- ~~— II — de terrorismo;~~
- ~~— II — de terrorismo e seu financiamento; (Redação dada pela Lei nº 10.701, de 9.7.2003)~~
- ~~— III — de contrabando ou tráfico de armas, munições ou material destinado à sua produção;~~
- ~~— IV — de extorsão mediante seqüestro;~~
- ~~— V — contra a Administração Pública, inclusive a exigência, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, de qualquer vantagem, como condição ou preço para a prática ou omissão de atos administrativos;~~
- ~~— VI — contra o sistema financeiro nacional;~~
- ~~— VII — praticado por organização criminosa.~~
- ~~— VIII — praticado por particular contra a administração pública estrangeira (arts. 337-B, 337-C e 337-D do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 — Código Penal). (Inciso incluído pela Lei nº 10.467, de 11.6.2002)~~
- ~~— Pena: reclusão de três a dez anos e multa.~~

~~§ 1º Incorre na mesma pena quem, para ocultar ou dissimular a utilização de bens, direitos ou valores provenientes de qualquer dos crimes antecedentes referidos neste artigo:~~

Art. 1º Ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes, direta ou indiretamente, de infração penal. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

II - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

III - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

IV - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

V - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

VI - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

VII - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

VIII - (revogado). (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

Pena: reclusão, de 3 (três) a 10 (dez) anos, e multa. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 1º Incorre na mesma pena quem, para ocultar ou dissimular a utilização de bens, direitos ou valores provenientes de infração penal: (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

I - os converte em ativos lícitos;

II - os adquire, recebe, troca, negocia, dá ou recebe em garantia, guarda, tem em depósito, movimenta ou transfere;

III - importa ou exporta bens com valores não correspondentes aos verdadeiros.

~~§ 2º Incorre, ainda, na mesma pena quem:~~

~~I - utiliza, na atividade econômica ou financeira, bens, direitos ou valores que sabe serem provenientes de qualquer dos crimes antecedentes referidos neste artigo;~~

§ 2º Incorre, ainda, na mesma pena quem: (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

I - utiliza, na atividade econômica ou financeira, bens, direitos ou valores provenientes de infração penal; (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

II - participa de grupo, associação ou escritório tendo conhecimento de que sua atividade principal ou secundária é dirigida à prática de crimes previstos nesta Lei.

§ 3º A tentativa é punida nos termos do parágrafo único do art. 14 do Código Penal.

~~§ 4º A pena será aumentada de um a dois terços, nos casos previstos nos incisos I a VI do *caput* deste artigo, se o crime for cometido de forma habitual ou por intermédio de organização criminosa.~~

~~§ 5º A pena será reduzida de um a dois terços e começará a ser cumprida em regime aberto, podendo o juiz deixar de aplicá-la ou substituí-la por pena restritiva de direitos, se o autor, co-autor ou partícipe colaborar espontaneamente com as autoridades, prestando esclarecimentos que conduzam à apuração das infrações penais e de sua autoria ou à localização dos bens, direitos ou valores objeto do crime.~~

§ 4º A pena será aumentada de um a dois terços, se os crimes definidos nesta Lei forem cometidos de forma reiterada ou por intermédio de organização criminosa. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 5º A pena poderá ser reduzida de um a dois terços e ser cumprida em regime aberto ou semiaberto, facultando-se ao juiz deixar de aplicá-la ou substituí-la, a qualquer tempo, por pena restritiva de direitos, se o autor, coautor ou partícipe colaborar espontaneamente com as autoridades, prestando esclarecimentos que conduzam à apuração das infrações penais, à identificação dos autores, coautores e partícipes, ou à localização dos bens, direitos ou valores objeto do crime. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

CAPÍTULO II

Disposições Processuais Especiais

Art. 2º O processo e julgamento dos crimes previstos nesta Lei:

I – obedecem às disposições relativas ao procedimento comum dos crimes punidos com reclusão, da competência do juiz singular;

~~II - independem do processo e julgamento dos crimes antecedentes referidos no artigo anterior, ainda que praticados em outro país;~~

II - independem do processo e julgamento das infrações penais antecedentes, ainda que praticados em outro país, cabendo ao juiz competente para os crimes previstos nesta Lei a decisão sobre a unidade de processo e julgamento; (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

III - são da competência da Justiça Federal:

a) quando praticados contra o sistema financeiro e a ordem econômico-financeira, ou em detrimento de bens, serviços ou interesses da União, ou de suas entidades autárquicas ou empresas públicas;

~~b) quando o crime antecedente for de competência da Justiça Federal.~~

b) quando a infração penal antecedente for de competência da Justiça Federal. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

~~§ 1º A denúncia será instruída com indícios suficientes da existência do crime antecedente, sendo puníveis os fatos previstos nesta Lei, ainda que desconhecido ou isento de pena o autor daquele crime.~~

~~§ 2º No processo por crime previsto nesta Lei, não se aplica o disposto no art. 366 do Código de Processo Penal.~~

§ 1º A denúncia será instruída com indícios suficientes da existência da infração penal antecedente, sendo puníveis os fatos previstos nesta Lei, ainda que desconhecido ou isento de pena o autor, ou extinta a punibilidade da infração penal antecedente. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 2º No processo por crime previsto nesta Lei, não se aplica o disposto no art. 366 do Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal), devendo o acusado que não comparecer nem constituir advogado ser citado por edital, prosseguindo o feito até o julgamento, com a nomeação de defensor dativo. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

~~Art. 3º Os crimes disciplinados nesta Lei são insuscetíveis de fiança e liberdade provisória e, em caso de sentença condenatória, o juiz decidirá fundamentadamente se o réu poderá apelar em liberdade.~~ (Revogado pela Lei nº 12.683, de 2012)

~~Art. 4º O juiz, de ofício, a requerimento do Ministério Público, ou representação da autoridade policial, ouvido o Ministério Público em vinte e quatro horas, havendo indícios suficientes, poderá decretar, no curso do inquérito ou da ação penal, a apreensão ou o seqüestro de bens, direitos ou valores do acusado, ou existentes em seu nome, objeto dos crimes previstos nesta Lei, procedendo-se na forma dos arts. 125 a 144 do Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 – Código de Processo Penal.~~

~~§ 1º As medidas assecuratórias previstas neste artigo serão levantadas se a ação penal não for iniciada no prazo de cento e vinte dias, contados da data em que ficar concluída a diligência.~~

~~§ 2º O juiz determinará a liberação dos bens, direitos e valores apreendidos ou seqüestrados quando comprovada a licitude de sua origem.~~

~~§ 3º Nenhum pedido de restituição será conhecido sem o comparecimento pessoal do acusado, podendo o juiz determinar a prática de atos necessários à~~

~~conservação de bens, direitos ou valores, nos casos do art. 366 do Código de Processo Penal.~~

~~§ 4º A ordem de prisão de pessoas ou da apreensão ou seqüestro de bens, direitos ou valores, poderá ser suspensa pelo juiz, ouvido o Ministério Público, quando a sua execução imediata possa comprometer as investigações.~~

Art. 4º O juiz, de ofício, a requerimento do Ministério Público ou mediante representação do delegado de polícia, ouvido o Ministério Público em 24 (vinte e quatro) horas, havendo indícios suficientes de infração penal, poderá decretar medidas assecuratórias de bens, direitos ou valores do investigado ou acusado, ou existentes em nome de interpostas pessoas, que sejam instrumento, produto ou proveito dos crimes previstos nesta Lei ou das infrações penais antecedentes. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 1º Proceder-se-á à alienação antecipada para preservação do valor dos bens sempre que estiverem sujeitos a qualquer grau de deterioração ou depreciação, ou quando houver dificuldade para sua manutenção. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 2º O juiz determinará a liberação total ou parcial dos bens, direitos e valores quando comprovada a licitude de sua origem, mantendo-se a constrição dos bens, direitos e valores necessários e suficientes à reparação dos danos e ao pagamento de prestações pecuniárias, multas e custas decorrentes da infração penal. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 3º Nenhum pedido de liberação será conhecido sem o comparecimento pessoal do acusado ou de interposta pessoa a que se refere o **caput** deste artigo, podendo o juiz determinar a prática de atos necessários à conservação de bens, direitos ou valores, sem prejuízo do disposto no § 1º. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 4º Poderão ser decretadas medidas assecuratórias sobre bens, direitos ou valores para reparação do dano decorrente da infração penal antecedente ou da prevista nesta Lei ou para pagamento de prestação pecuniária, multa e custas. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

Art. 4º-A. A alienação antecipada para preservação de valor de bens sob constrição será decretada pelo juiz, de ofício, a requerimento do Ministério Público ou por solicitação da parte interessada, mediante petição autônoma, que será autuada em apartado e cujos autos terão tramitação em separado em relação ao processo principal. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 1º O requerimento de alienação deverá conter a relação de todos os demais bens, com a descrição e a especificação de cada um deles, e informações sobre quem os detém e local onde se encontram. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 2º O juiz determinará a avaliação dos bens, nos autos apartados, e intimará o Ministério Público. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 3º Feita a avaliação e dirimidas eventuais divergências sobre o respectivo laudo, o juiz, por sentença, homologará o valor atribuído aos bens e determinará sejam alienados em leilão ou pregão, preferencialmente eletrônico, por valor não inferior a 75% (setenta e cinco por cento) da avaliação. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 4º Realizado o leilão, a quantia apurada será depositada em conta judicial remunerada, adotando-se a seguinte disciplina: (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

I - nos processos de competência da Justiça Federal e da Justiça do Distrito Federal: (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

a) os depósitos serão efetuados na Caixa Econômica Federal ou em instituição financeira pública, mediante documento adequado para essa finalidade; (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

b) os depósitos serão repassados pela Caixa Econômica Federal ou por outra instituição financeira pública para a Conta Única do Tesouro Nacional, independentemente de qualquer formalidade, no prazo de 24 (vinte e quatro) horas; e (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

c) os valores devolvidos pela Caixa Econômica Federal ou por instituição financeira pública serão debitados à Conta Única do Tesouro Nacional, em subconta de restituição; (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

II - nos processos de competência da Justiça dos Estados: (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

a) os depósitos serão efetuados em instituição financeira designada em lei, preferencialmente pública, de cada Estado ou, na sua ausência, em instituição financeira pública da União; (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

b) os depósitos serão repassados para a conta única de cada Estado, na forma da respectiva legislação. (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 5º Mediante ordem da autoridade judicial, o valor do depósito, após o trânsito em julgado da sentença proferida na ação penal, será: (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

I - em caso de sentença condenatória, nos processos de competência da Justiça Federal e da Justiça do Distrito Federal, incorporado definitivamente ao patrimônio da União, e, nos processos de competência da Justiça Estadual, incorporado ao patrimônio do Estado respectivo; (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

II - em caso de sentença absolutória extintiva de punibilidade, colocado à disposição do réu pela instituição financeira, acrescido da remuneração da conta judicial. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 6º A instituição financeira depositária manterá controle dos valores depositados ou devolvidos. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 7º Serão deduzidos da quantia apurada no leilão todos os tributos e multas incidentes sobre o bem alienado, sem prejuízo de iniciativas que, no âmbito da competência de cada ente da Federação, venham a desonerar bens sob constrição judicial daqueles ônus. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 8º Feito o depósito a que se refere o § 4º deste artigo, os autos da alienação serão apensados aos do processo principal. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 9º Terão apenas efeito devolutivo os recursos interpostos contra as decisões proferidas no curso do procedimento previsto neste artigo. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 10. Sobrevindo o trânsito em julgado de sentença penal condenatória, o juiz decretará, em favor, conforme o caso, da União ou do Estado: (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

I - a perda dos valores depositados na conta remunerada e da fiança; (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

II - a perda dos bens não alienados antecipadamente e daqueles aos quais não foi dada destinação prévia; e (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

III - a perda dos bens não reclamados no prazo de 90 (noventa) dias após o trânsito em julgado da sentença condenatória, ressalvado o direito de lesado ou terceiro de boa-fé. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 11. Os bens a que se referem os incisos II e III do § 10 deste artigo serão adjudicados ou levados a leilão, depositando-se o saldo na conta única do respectivo ente. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 12. O juiz determinará ao registro público competente que emita documento de habilitação à circulação e utilização dos bens colocados sob o uso e custódia das entidades a que se refere o **caput** deste artigo. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 13. Os recursos decorrentes da alienação antecipada de bens, direitos e valores oriundos do crime de tráfico ilícito de drogas e que tenham sido objeto de dissimulação e ocultação nos termos desta Lei permanecem submetidos à disciplina definida em lei específica. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

Art. 4º-B. A ordem de prisão de pessoas ou as medidas assecuratórias de bens, direitos ou valores poderão ser suspensas pelo juiz, ouvido o Ministério Público, quando a sua execução imediata puder comprometer as investigações. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

~~Art. 5º Quando as circunstâncias o aconselharem, o juiz, ouvido o Ministério Público, nomeará pessoa qualificada para a administração dos bens, direitos ou valores apreendidos ou seqüestrados, mediante termo de compromisso.~~

Art. 5º Quando as circunstâncias o aconselharem, o juiz, ouvido o Ministério Público, nomeará pessoa física ou jurídica qualificada para a administração dos bens, direitos ou valores sujeitos a medidas assecuratórias, mediante termo de compromisso. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

~~Art. 6º O administrador dos bens:~~

Art. 6º A pessoa responsável pela administração dos bens: (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

I - fará jus a uma remuneração, fixada pelo juiz, que será satisfeita com o produto dos bens objeto da administração;

II - prestará, por determinação judicial, informações periódicas da situação dos bens sob sua administração, bem como explicações e detalhamentos sobre investimentos e reinvestimentos realizados.

~~Parágrafo único. Os atos relativos à administração dos bens apreendidos ou seqüestrados serão levados ao conhecimento do Ministério Público, que requererá o que entender cabível.~~

Parágrafo único. Os atos relativos à administração dos bens sujeitos a medidas assecuratórias serão levados ao conhecimento do Ministério Público, que requererá o que entender cabível. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

CAPÍTULO III

Dos Efeitos da Condenação

Art. 7º São efeitos da condenação, além dos previstos no Código Penal:

~~I - a perda, em favor da União, dos bens, direitos e valores objeto de crime previsto nesta Lei, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;~~

I - a perda, em favor da União - e dos Estados, nos casos de competência da Justiça Estadual -, de todos os bens, direitos e valores relacionados, direta ou indiretamente, à prática dos crimes previstos nesta Lei, inclusive aqueles utilizados para prestar a fiança, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé; (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

II - a interdição do exercício de cargo ou função pública de qualquer natureza e de diretor, de membro de conselho de administração ou de gerência das pessoas jurídicas referidas no art. 9º, pelo dobro do tempo da pena privativa de liberdade aplicada.

§ 1º A União e os Estados, no âmbito de suas competências, regulamentarão a forma de destinação dos bens, direitos e valores cuja perda houver sido declarada, assegurada, quanto aos processos de competência da Justiça Federal, a sua utilização pelos órgãos federais encarregados da prevenção, do combate, da ação penal e do julgamento dos crimes previstos nesta Lei, e, quanto aos processos de competência da Justiça Estadual, a preferência dos órgãos locais com idêntica função. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 2º Os instrumentos do crime sem valor econômico cuja perda em favor da União ou do Estado for decretada serão inutilizados ou doados a museu criminal ou a entidade pública, se houver interesse na sua conservação. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

CAPÍTULO IV

Dos Bens, Direitos ou Valores Oriundos de Crimes Praticados no Estrangeiro

~~Art. 8º O juiz determinará, na hipótese de existência de tratado ou convenção internacional e por solicitação de autoridade estrangeira competente, a apreensão ou o seqüestro de bens, direitos ou valores oriundos de crimes descritos no art. 1º, praticados no estrangeiro.~~

Art. 8º O juiz determinará, na hipótese de existência de tratado ou convenção internacional e por solicitação de autoridade estrangeira competente, medidas assecuratórias sobre bens, direitos ou valores oriundos de crimes descritos no art. 1º praticados no estrangeiro. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 1º Aplica-se o disposto neste artigo, independentemente de tratado ou convenção internacional, quando o governo do país da autoridade solicitante prometer reciprocidade ao Brasil.

~~§ 2º Na falta de tratado ou convenção, os bens, direitos ou valores apreendidos ou seqüestrados por solicitação de autoridade estrangeira competente ou os recursos provenientes da sua alienação serão repartidos entre o Estado requerente e o Brasil, na proporção de metade, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé.~~

§ 2º Na falta de tratado ou convenção, os bens, direitos ou valores privados sujeitos a medidas assecuratórias por solicitação de autoridade estrangeira competente ou os recursos provenientes da sua alienação serão repartidos entre o Estado requerente e o Brasil, na proporção de metade, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

CAPÍTULO V

Das Pessoas Sujeitas À Lei

CAPÍTULO V

(Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

DAS PESSOAS SUJEITAS AO MECANISMO DE CONTROLE

(Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

~~Art. 9º Sujeitam-se às obrigações referidas nos arts. 10 e 11 as pessoas jurídicas que tenham, em caráter permanente ou eventual, como atividade principal ou acessória, cumulativamente ou não:~~

Art. 9º Sujeitam-se às obrigações referidas nos arts. 10 e 11 as pessoas físicas e jurídicas que tenham, em caráter permanente ou eventual, como atividade principal ou acessória, cumulativamente ou não: (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

I - a captação, intermediação e aplicação de recursos financeiros de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira;

II – a compra e venda de moeda estrangeira ou ouro como ativo financeiro ou instrumento cambial;

III - a custódia, emissão, distribuição, liquidação, negociação, intermediação ou administração de títulos ou valores mobiliários.

Parágrafo único. Sujeitam-se às mesmas obrigações:

~~I – as bolsas de valores e bolsas de mercadorias ou futuros;~~

I – as bolsas de valores, as bolsas de mercadorias ou futuros e os sistemas de negociação do mercado de balcão organizado; (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

II - as seguradoras, as corretoras de seguros e as entidades de previdência complementar ou de capitalização;

III - as administradoras de cartões de credenciamento ou cartões de crédito, bem como as administradoras de consórcios para aquisição de bens ou serviços;

IV - as administradoras ou empresas que se utilizem de cartão ou qualquer outro meio eletrônico, magnético ou equivalente, que permita a transferência de fundos;

V - as empresas de arrendamento mercantil (*leasing*) e as de fomento comercial (*factoring*);

VI - as sociedades que efetuem distribuição de dinheiro ou quaisquer bens móveis, imóveis, mercadorias, serviços, ou, ainda, concedam descontos na sua aquisição, mediante sorteio ou método assemelhado;

VII - as filiais ou representações de entes estrangeiros que exerçam no Brasil qualquer das atividades listadas neste artigo, ainda que de forma eventual;

VIII - as demais entidades cujo funcionamento dependa de autorização de órgão regulador dos mercados financeiro, de câmbio, de capitais e de seguros;

IX - as pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou estrangeiras, que operem no Brasil como agentes, dirigentes, procuradoras, comissionárias ou por qualquer forma representem interesses de ente estrangeiro que exerça qualquer das atividades referidas neste artigo;

~~X - as pessoas jurídicas que exerçam atividades de promoção imobiliária ou compra e venda de imóveis;~~

X - as pessoas físicas ou jurídicas que exerçam atividades de promoção imobiliária ou compra e venda de imóveis; (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

XI - as pessoas físicas ou jurídicas que comercializem jóias, pedras e metais preciosos, objetos de arte e antigüidades.

~~XII - as pessoas físicas ou jurídicas que comercializem bens de luxo ou de alto valor ou exerçam atividades que envolvam grande volume de recursos em espécie. (Incluído pela Lei nº 10.701, de 9.7.2003)~~

XII - as pessoas físicas ou jurídicas que comercializem bens de luxo ou de alto valor, intermedeiem a sua comercialização ou exerçam atividades que envolvam grande volume de recursos em espécie; (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

XIII - as juntas comerciais e os registros públicos; (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

XIV - as pessoas físicas ou jurídicas que prestem, mesmo que eventualmente, serviços de assessoria, consultoria, contadoria, auditoria, aconselhamento ou assistência, de qualquer natureza, em operações: (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

a) de compra e venda de imóveis, estabelecimentos comerciais ou industriais ou participações societárias de qualquer natureza; (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

b) de gestão de fundos, valores mobiliários ou outros ativos; (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

c) de abertura ou gestão de contas bancárias, de poupança, investimento ou de valores mobiliários; (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

d) de criação, exploração ou gestão de sociedades de qualquer natureza, fundações, fundos fiduciários ou estruturas análogas; (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

e) financeiras, societárias ou imobiliárias; e (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

f) de alienação ou aquisição de direitos sobre contratos relacionados a atividades desportivas ou artísticas profissionais; (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

XV - pessoas físicas ou jurídicas que atuem na promoção, intermediação, comercialização, agenciamento ou negociação de direitos de transferências de atletas, artistas ou feiras, exposições ou eventos similares; (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

XVI - as empresas de transporte e guarda de valores; (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

XVII - as pessoas físicas ou jurídicas que comercializem bens de alto valor de origem rural ou animal ou intermedeiem a sua comercialização; e (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

XVIII - as dependências no exterior das entidades mencionadas neste artigo, por meio de sua matriz no Brasil, relativamente a residentes no País. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

CAPÍTULO VI

Da Identificação dos Clientes e Manutenção de Registros

Art. 10. As pessoas referidas no art. 9º:

I - identificarão seus clientes e manterão cadastro atualizado, nos termos de instruções emanadas das autoridades competentes;

II - manterão registro de toda transação em moeda nacional ou estrangeira, títulos e valores mobiliários, títulos de crédito, metais, ou qualquer ativo passível de ser convertido em dinheiro, que ultrapassar limite fixado pela autoridade competente e nos termos de instruções por esta expedidas;

~~III - deverão atender, no prazo fixado pelo órgão judicial competente, as requisições formuladas pelo Conselho criado pelo art. 14, que se processarão em segredo de justiça.~~

III - deverão adotar políticas, procedimentos e controles internos, compatíveis com seu porte e volume de operações, que lhes permitam atender ao disposto neste artigo e no art. 11, na forma disciplinada pelos órgãos competentes; (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

IV - deverão cadastrar-se e manter seu cadastro atualizado no órgão regulador ou fiscalizador e, na falta deste, no Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf), na forma e condições por eles estabelecidas; (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

V - deverão atender às requisições formuladas pelo Coaf na periodicidade, forma e condições por ele estabelecidas, cabendo-lhe preservar, nos termos da lei, o sigilo das informações prestadas. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 1º Na hipótese de o cliente constituir-se em pessoa jurídica, a identificação referida no inciso I deste artigo deverá abranger as pessoas físicas autorizadas a representá-la, bem como seus proprietários.

§ 2º Os cadastros e registros referidos nos incisos I e II deste artigo deverão ser conservados durante o período mínimo de cinco anos a partir do encerramento da conta ou da conclusão da transação, prazo este que poderá ser ampliado pela autoridade competente.

§ 3º O registro referido no inciso II deste artigo será efetuado também quando a pessoa física ou jurídica, seus entes ligados, houver realizado, em um mesmo mês-calendário, operações com uma mesma pessoa,

conglomerado ou grupo que, em seu conjunto, ultrapassem o limite fixado pela autoridade competente.

Art. 10A. O Banco Central manterá registro centralizado formando o cadastro geral de correntistas e clientes de instituições financeiras, bem como de seus procuradores. (Incluído pela Lei nº 10.701, de 9.7.2003)

CAPÍTULO VII

Da Comunicação de Operações Financeiras

Art. 11. As pessoas referidas no art. 9º:

I - dispensarão especial atenção às operações que, nos termos de instruções emanadas das autoridades competentes, possam constituir-se em sérios indícios dos crimes previstos nesta Lei, ou com eles relacionar-se;

~~II - deverão comunicar, abstendo-se de dar aos clientes ciência de tal ato, no prazo de vinte e quatro horas, às autoridades competentes:~~

~~— a) todas as transações constantes do inciso II do art. 10 que ultrapassem limite fixado, para esse fim, pela mesma autoridade e na forma e condições por ela estabelecidas;~~

~~— a) todas as transações constantes do inciso II do art. 10 que ultrapassem limite fixado, para esse fim, pela mesma autoridade e na forma e condições por ela estabelecidas, devendo ser juntada a identificação a que se refere o inciso I do mesmo artigo; (Redação dada pela Lei nº 10.701, de 9.7.2003)~~

~~— b) a proposta ou a realização de transação prevista no inciso I deste artigo.~~

II - deverão comunicar ao Coaf, abstendo-se de dar ciência de tal ato a qualquer pessoa, inclusive àquela à qual se refira a informação, no prazo de 24 (vinte e quatro) horas, a proposta ou realização: (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

a) de todas as transações referidas no inciso II do art. 10, acompanhadas da identificação de que trata o inciso I do mencionado artigo; e (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

b) das operações referidas no inciso I; (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

III - deverão comunicar ao órgão regulador ou fiscalizador da sua atividade ou, na sua falta, ao Coaf, na periodicidade, forma e condições por eles estabelecidas, a não ocorrência de propostas, transações ou operações passíveis de serem comunicadas nos termos do inciso II. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 1º As autoridades competentes, nas instruções referidas no inciso I deste artigo, elaborarão relação de operações que, por suas características, no que se refere às partes envolvidas, valores, forma de realização, instrumentos utilizados, ou pela falta de fundamento econômico ou legal, possam configurar a hipótese nele prevista.

§ 2º As comunicações de boa-fé, feitas na forma prevista neste artigo, não acarretarão responsabilidade civil ou administrativa.

~~§ 3º As pessoas para as quais não exista órgão próprio fiscalizador ou regulador farão as comunicações mencionadas neste artigo ao Conselho de Controle das Atividades Financeiras – COAF e na forma por ele estabelecida.~~

§ 3º O Coaf disponibilizará as comunicações recebidas com base no inciso II do **caput** aos respectivos órgãos responsáveis pela regulação ou fiscalização das pessoas a que se refere o art. 9º. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

Art. 11-A. As transferências internacionais e os saques em espécie deverão ser previamente comunicados à instituição financeira, nos termos, limites, prazos e condições fixados pelo Banco Central do Brasil. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

CAPÍTULO VIII

Da Responsabilidade Administrativa

Art. 12. Às pessoas referidas no art. 9º, bem como aos administradores das pessoas jurídicas, que deixem de cumprir as obrigações previstas nos arts. 10 e 11 serão aplicadas, cumulativamente ou não, pelas autoridades competentes, as seguintes sanções:

I - advertência;

~~II - multa pecuniária variável, de um por cento até o dobro do valor da operação, ou até duzentos por cento do lucro obtido ou que presumivelmente seria obtido pela realização da operação, ou, ainda, multa de até R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais);~~

II - multa pecuniária variável não superior: (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

a) ao dobro do valor da operação; (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

b) ao dobro do lucro real obtido ou que presumivelmente seria obtido pela realização da operação; ou (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

c) ao valor de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais); (Incluída pela Lei nº 12.683, de 2012)

III - inabilitação temporária, pelo prazo de até dez anos, para o exercício do cargo de administrador das pessoas jurídicas referidas no art. 9º;

~~IV - cassação da autorização para operação ou funcionamento.~~

IV - cassação ou suspensão da autorização para o exercício de atividade, operação ou funcionamento. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 1º A pena de advertência será aplicada por irregularidade no cumprimento das instruções referidas nos incisos I e II do art. 10.

~~§ 2º A multa será aplicada sempre que as pessoas referidas no art. 9º, por negligência ou dolo:~~

§ 2º A multa será aplicada sempre que as pessoas referidas no art. 9º, por culpa ou dolo: (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

I – deixarem de sanar as irregularidades objeto de advertência, no prazo assinalado pela autoridade competente;

~~II – não realizarem a identificação ou o registro previstos nos incisos I e II do art. 10;~~

~~III – deixarem de atender, no prazo, a requisição formulada nos termos do inciso III do art. 10;~~

II - não cumprirem o disposto nos incisos I a IV do art. 10; (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

III - deixarem de atender, no prazo estabelecido, a requisição formulada nos termos do inciso V do art. 10; (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

IV - descumprirem a vedação ou deixarem de fazer a comunicação a que se refere o art. 11.

§ 3º A inabilitação temporária será aplicada quando forem verificadas infrações graves quanto ao cumprimento das obrigações constantes desta Lei ou quando ocorrer reincidência específica, devidamente caracterizada em transgressões anteriormente punidas com multa.

§ 4º A cassação da autorização será aplicada nos casos de reincidência específica de infrações anteriormente punidas com a pena prevista no inciso III do *caput* deste artigo.

Art. 13. O procedimento para a aplicação das sanções previstas neste Capítulo será regulado por decreto, assegurados o contraditório e a ampla defesa.

CAPÍTULO IX

Do Conselho de Controle de Atividades Financeiras

Art. 14. É criado, no âmbito do Ministério da Fazenda, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, com a finalidade de disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas previstas nesta Lei, sem prejuízo da competência de outros órgãos e entidades.

§ 1º As instruções referidas no art. 10 destinadas às pessoas mencionadas no art. 9º, para as quais não exista órgão próprio fiscalizador ou regulador, serão expedidas pelo COAF, competindo-lhe, para esses casos, a definição das pessoas abrangidas e a aplicação das sanções enumeradas no art. 12.

§ 2º O COAF deverá, ainda, coordenar e propor mecanismos de cooperação e de troca de informações que viabilizem ações rápidas e eficientes no combate à ocultação ou dissimulação de bens, direitos e valores.

§ 3º O COAF poderá requerer aos órgãos da Administração Pública as informações cadastrais bancárias e financeiras de pessoas envolvidas em atividades suspeitas. (Incluído pela Lei nº 10.701, de 9.7.2003)

Art. 15. O COAF comunicará às autoridades competentes para a instauração dos procedimentos cabíveis, quando concluir pela existência de crimes previstos nesta Lei, de fundados indícios de sua prática, ou de qualquer outro ilícito.

~~Art. 16. O COAF será composto por servidores públicos de reputação ilibada e reconhecida competência, designados em ato do Ministro de Estado da Fazenda, dentre os integrantes do quadro de pessoal efetivo do Banco Central do Brasil, da Comissão de Valores Mobiliários, da Superintendência de Seguros Privados, da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, da Secretaria da Receita Federal, de órgão de inteligência do Poder Executivo, do Departamento de Polícia Federal e do Ministério das Relações Exteriores, atendendo, nesses três últimos casos, à indicação dos respectivos Ministros de Estado.~~

~~Art. 16. O COAF será composto por servidores públicos de reputação ilibada e reconhecida competência, designados em ato do Ministro de Estado da Fazenda, dentre os integrantes do quadro de pessoal efetivo do Banco Central do Brasil, da Comissão de Valores Mobiliários, da Superintendência de Seguros Privados, da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, da Secretaria da Receita Federal, de órgão de inteligência do Poder Executivo, do Departamento de Polícia Federal, do Ministério das Relações Exteriores e da Controladoria-Geral da União, atendendo, nesses quatro últimos casos, à indicação dos respectivos Ministros de Estado. (Redação dada pela Lei nº 10.683, de 28.5.2003)~~

Art. 16. O Coaf será composto por servidores públicos de reputação ilibada e reconhecida competência, designados em ato do Ministro de Estado da Fazenda, dentre os integrantes do

quadro de pessoal efetivo do Banco Central do Brasil, da Comissão de Valores Mobiliários, da Superintendência de Seguros Privados, da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, da Secretaria da Receita Federal do Brasil, da Agência Brasileira de Inteligência, do Ministério das Relações Exteriores, do Ministério da Justiça, do Departamento de Polícia Federal, do Ministério da Previdência Social e da Controladoria-Geral da União, atendendo à indicação dos respectivos Ministros de Estado. (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012)

§ 1º O Presidente do Conselho será nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda.

§ 2º Das decisões do COAF relativas às aplicações de penas administrativas caberá recurso ao Ministro de Estado da Fazenda.

Art. 17. O COAF terá organização e funcionamento definidos em estatuto aprovado por decreto do Poder Executivo.

CAPÍTULO X

(Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

DISPOSIÇÕES GERAIS

(Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

Art. 17-A. Aplicam-se, subsidiariamente, as disposições do Decreto-Lei no 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal), no que não forem incompatíveis com esta Lei. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

Art. 17-B. A autoridade policial e o Ministério Público terão acesso, exclusivamente, aos dados cadastrais do investigado que informam qualificação pessoal, filiação e endereço, independentemente de autorização judicial, mantidos pela Justiça Eleitoral, pelas empresas telefônicas, pelas instituições financeiras, pelos provedores de internet e pelas administradoras de cartão de crédito. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

Art. 17-C. Os encaminhamentos das instituições financeiras e tributárias em resposta às ordens judiciais de quebra ou transferência de sigilo deverão ser, sempre que determinado, em meio informático, e apresentados em arquivos que possibilitem a migração de informações para os autos do processo sem redigitação. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

Art. 17-D. Em caso de indiciamento de servidor público, este será afastado, sem prejuízo de remuneração e demais direitos previstos em lei, até que o juiz competente autorize, em decisão fundamentada, o seu retorno. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

Art. 17-E. A Secretaria da Receita Federal do Brasil conservará os dados fiscais dos contribuintes pelo prazo mínimo de 5 (cinco) anos, contado a partir do início do exercício seguinte ao da declaração de renda respectiva ou ao do pagamento do tributo. (Incluído pela Lei nº 12.683, de 2012)

Art. 18. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 3 de março de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Iris Rezende

Luiz Felipe Lampreia

Pedro Malan

Anexo 2 - Roteiro da entrevista aplicado nas instituições financeiras.

1. De que maneira a Comunicação está estruturada no banco ALFA/BETA? Está ligada a quem internamente? Número de profissionais, organização por estados, orçamentos.
2. Quais são as divisões da área de Comunicação?
3. Qual a relação que a área de Comunicação tem com a prevenção a Lavagem de Dinheiro?
4. Que tipo de papel o setor de Comunicação cumpre na prevenção dessa prática, do ponto de vista interno à organização?
5. O banco ALFA/BETA adota como conceito de atividade de prevenção à lavagem de dinheiro um conjunto de ações, processos e sistemas capazes de detectar, analisar e comunicar ocorrências suspeitas, bem como de prevenir novos casos. A área de Comunicação tem algum relacionamento estratégico nesses processos?
6. Qual a interação que a área de Comunicação tem com a diretoria de Segurança?
7. De que forma se dá a organização das informações sobre indícios de Lavagem de Dinheiro e como essas informações chegam à Comunicação Organizacional do banco ALFA/BETA?
8. Quais processos de Comunicação estão envolvidos na divulgação e prevenção a LD?
9. Há um feedback dos funcionários sobre a divulgação da prevenção da LD. Avaliação das práticas? Mensuração dos resultados? E qual o posicionamento do banco ALFA/BETA diante desse cenário.
10. Em uma gestão de crise relacionada ao tema LD, a área de Comunicação participa das discussões sobre o planejamento a ser adotado para o gerenciamento desta crise?

(DEMAIS ÁREAS)

1. Referente a Lei 9.613/98, em seu artigo 10 (Da Identificação dos Clientes e Manutenção de Registros), no inciso I, diz que é obrigação dos bancos manter o

- cadastro atualizado. Há algum encaminhamento envolvendo a área de Comunicação para que haja ciência desse cadastro atualizado?
2. Como se dá a identificação dos indícios de LD nas agências? Como é repassado para as Diretorias responsáveis para a análise das informações?
 3. As agências recebem um feedback das suas comunicações?
 4. Na circular 3461/09, no artigo I, inciso II, que diz que as IFs, devem contemplar a coleta e registro de informações dos seus clientes a fim de permitir a identificação dos riscos de ocorrência, de que forma isso é feito? Quais os critérios para identificação dos riscos?
 5. Na circular 3461/09, em seu artigo I, inciso VI, é sabido que as políticas e procedimentos de controles internos devem ser de ampla divulgação interna. Qual a relação da área Comunicação nesse quesito? E como se dá esse fluxo de informação?
 6. As políticas e procedimentos internos de controle são implementadas também às dependências no exterior. Como se dá a questão das leis estrangeiras em meio aos controles internos da empresa? Já houve choque alguma vez? De que maneira a Comunicação influencia nessa comunicação interna?
 7. São realizadas análises sobre a movimentação de recursos do cliente com sua atividade econômica, a fim de detectar indício de lavagem de dinheiro?
 8. A partir do momento que os indícios são detectados pelo banco ALFA/BETA, o que é feito depois?
 9. Como é feita a análise dos registros acima de R\$ 100.000,00? Há um sistema de registro que deve permitir essa identificação. Como é o fluxo de informação desse sistema de registro? (art. 9º, acarta Circular 3461)
 10. Como se dá a avaliação da alta gerência no que diz respeito a avaliação da mesma ao interesse no início ou manutenção do relacionamento do cliente? (art.10, inciso III)
 11. Qual a média de movimentações atípicas detectadas por essa IF? O banco ALFA/BETA possui em média quantas contas?
 12. O que é registrado no seu sistema de prevenção à lavagem de dinheiro?
 13. Há uma automação do ranking dos clientes que representam um risco maior para o Banco?

14. Como o problema Lavagem de Dinheiro poderia minimizado?