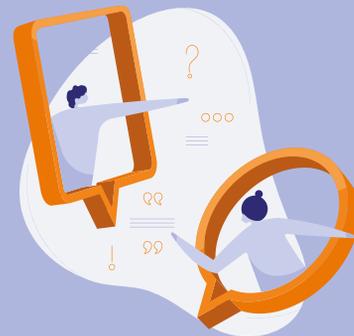


DATA: 04/06/2025

CRIADO POR: Jocelyn Renée Garza Canales

CATEGORIA/SUBCATEGORIA: Anticorrupção



Caso de Estudo

Wells Fargo: A pressão por resultados

Ponto de partida

O que acontece quando uma instituição bancária – símbolo de confiança e estabilidade – transforma a fraude em uma política não escrita de produtividade?

O escândalo do Wells Fargo não apenas revelou práticas ilegais de abertura de contas sem consentimento; expôs também uma cultura organizacional em que a ética foi substituída por metas de vendas, e a pressão no ambiente de trabalho tornou-se tão corrosiva que levou milhares de funcionários a cometer atos fraudulentos como forma de sobrevivência.

Entre **2002 e 2026**, milhões de produtos financeiros falsos foram criados sem a autorização dos clientes, em um dos esquemas de fraude mais sistematicamente orquestrados por uma empresa na história contemporânea do setor bancário. O mais inquietante não foi apenas a dimensão da fraude, mas o fato de ela ter sido **sustentada, promovida e protegida** pelas próprias estruturas internas do banco.

Esse caso não pode ser explicado apenas pela ótica das decisões individuais: exige uma análise sistêmica que examine os incentivos perversos, a ausência de controles e a cultura do medo instaurada na organização. Nesse contexto, o **Triângulo da Fraude**, proposto por **Donald Cressey**, oferece uma lente poderosa para compreender como a pressão, a oportunidade e a racionalização convergiram para tornar a fraude uma rotina institucionalizada.

Para além das multas e das renúncias, o caso Wells Fargo deixa uma pergunta urgente: **quantas empresas estão hoje caminhando pela mesma linha perigosa entre a eficiência e o colapso ético – sem sequer perceber?**

#beupright
integrity.softtek.com



O modelo de venda cruzada: eficiência disfarçada de produtividade



A fraude massiva no Wells Fargo não surgiu do nada; foi o resultado de uma estratégia comercial agressiva conhecida como venda cruzada (cross-selling), que buscava maximizar a quantidade de produtos financeiros contratados por cada cliente. Em vez de se contentar com que um usuário abrisse uma conta corrente, os funcionários eram incentivados a vender também um cartão de crédito, um seguro, uma conta poupança, uma linha de crédito pessoal, entre outros. Essa abordagem foi promovida internamente como uma demonstração de eficiência comercial e proximidade com o cliente, mas, na prática, traduziu-se em uma lógica de volume extremo, em que o importante não era a necessidade do cliente, e sim o cumprimento de uma meta numérica imposta de cima para baixo.

O lema interno “8 is great” simbolizava essa pressão: cada funcionário precisava abrir oito produtos por cliente, todos os dias. Essa expectativa não se baseava em análises de mercado nem em padrões éticos, mas sim em uma obsessão por indicadores internos, que se tornaram uma métrica de lealdade institucional mais do que de desempenho real. O modelo de venda cruzada não só foi tolerado, mas **promovido como uma vantagem competitiva**, mesmo quando os dados dos clientes eram utilizados sem consentimento ou com manipulação direta.

Yesenia Guitron: os primeiros passos contra a corrente

Uma das primeiras pessoas a desafiar esse sistema foi Yesenia Guitron, assessora financeira na agência de Napa, Califórnia. Sua experiência, documentada no episódio “The Wagon Wheel” da série *Dirty Money* (Netflix, 2018), mostra como uma estratégia de vendas pode se transformar em um mecanismo de pressão institucional que ultrapassa os limites da legalidade e da ética profissional.

Guitron alertou seus superiores sobre o que estava acontecendo: as metas eram impossíveis de cumprir sem recorrer a práticas enganosas, e muitos colegas já começavam a falsificar solicitações para evitar sanções. Em sua função, tentou denunciar essas dinâmicas – primeiro aos seus gerentes, depois ao setor de Recursos Humanos e, por fim, à Auditoria. Em todos os casos, a resposta foi a **negação institucional**: disseram-lhe que “não havia evidências de irregularidades” e que “provavelmente se tratava de erros individuais, não de problemas éticos ou estruturais”.

Pouco depois de suas denúncias, ela foi demitida sob o argumento de baixo desempenho, apesar de seu histórico anterior ser impecável. Seu caso revela como o Wells Fargo respondia aos alertas éticos com retaliações, e não com reformas. A pressão diária era mantida por um sistema de medo estrutural: supervisão constante, revisão horária das contas abertas, ameaças implícitas de demissão e uma cultura organizacional que preferia proteger os indicadores em vez de ouvir a realidade de seus funcionários.

A história de Guitron não foi uma anomalia, mas um sintoma precoce de uma patologia institucional mais profunda. Seu testemunho, hoje parte dos documentos-chave que explicam o escândalo, antecipou os sinais que a organização escolheu ignorar por anos.

O julgamento: responsabilidade institucional diante do colapso

O caso Wells Fargo não se limitou ao âmbito midiático. A partir de 2016, após uma série de investigações federais e denúncias públicas acumuladas, o banco enfrentou múltiplas ações civis e sanções por parte de órgãos reguladores como o Escritório de Proteção Financeira ao Consumidor (CFPB), o Departamento de Justiça (DOJ) e a Comissão de Valores Mobiliários (SEC - Securities and Exchange Commission).

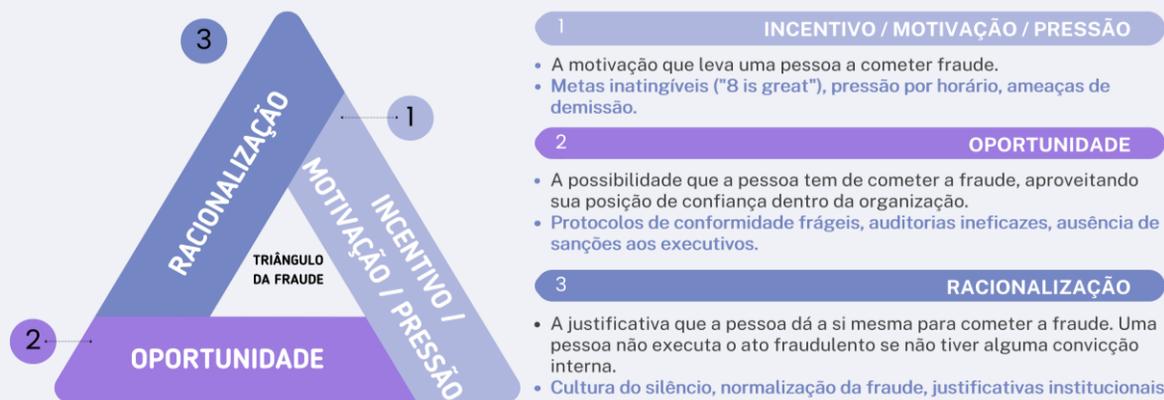
Em 2020, o Wells Fargo concordou em pagar uma multa histórica de 3 bilhões de dólares para encerrar as investigações criminais e civis, sem admitir formalmente culpa. Esse acordo foi interpretado por muitos analistas como uma forma de encerrar o caso sem reformar, de fato, a estrutura que o havia possibilitado.

Durante o processo judicial, executivos de alto escalão (incluindo o CEO John Stumpf) testemunharam perante o Senado. Embora Stumpf tenha renunciado e sido proibido de atuar no setor bancário, nenhum alto executivo enfrentou consequências penais. A responsabilidade foi tratada como uma “falha operacional”, e não como um “crime corporativo organizado”.

Essa abordagem deixou de lado uma discussão essencial: a da responsabilidade sistêmica. A narrativa legal tendeu a se concentrar em “falhas de supervisão” ou “más práticas individuais”, sem reconhecer que a fraude foi resultado de uma arquitetura de incentivos, pressões e silêncios promovida pela alta liderança. Esse vazão judicial gerou amplas críticas públicas e deixou em aberto a pergunta: **uma instituição pode realmente se transformar se aqueles que a dirigiram não enfrentam consequências proporcionais?**

Cultura organizacional baseada na pressão

O Triângulo da Fraude, desenvolvido por Donald Cressey, identifica três condições necessárias para que um ato fraudulento ocorra: **pressão, oportunidade e racionalização**. Quando esses elementos estão presentes simultaneamente em um contexto organizacional, o risco de fraude aumenta significativamente. O caso do Wells Fargo oferece um exemplo claro de como essa convergência operou em larga escala.



Esta análise confirma que a fraude foi **institucional, não individual**. A organização não apenas permitiu as condições para que ocorresse, como também as reforçou de forma sistemática.

Reflexão Final

O Wells Fargo não colapsou por uma má estratégia financeira nem por falhas operacionais. Caiu por algo muito mais profundo: a traição aos próprios princípios declarados. A organização afirmava ter como missão “servir os clientes com os mais altos padrões” e como visão “atender a todas as necessidades financeiras dos nossos clientes e ajudá-los a ter sucesso financeiramente”. No entanto, o que se revelou foi uma cultura organizacional centrada em metas comerciais inalcançáveis, pressão desmedida sobre os funcionários, ocultação institucional e uma desconexão total entre o discurso ético e as ações reais.

Durante mais de uma década, o Wells Fargo violou sistematicamente os valores que também dizia promover: ética, responsabilidade, transparência e justiça. A fraude não surgiu de comportamentos individuais isolados, mas sim de uma estrutura que transformou a pressão por números, a racionalização do abuso e a proteção a dirigentes em seu modo habitual de operar. A instituição construiu um sistema que recompensava o descumprimento ético desde que os resultados financeiros fossem mantidos.



Este caso é um alerta claro para qualquer organização que enxergue a ética como um mero acessório ou um discurso de imagem. A ética não é um complemento cultural, e sim um pilar estrutural. É o que sustenta a legitimidade, a sustentabilidade e a confiança pública. Sem ela, nenhuma estratégia, por mais sofisticada que seja, consegue se sustentar a longo prazo.

O Wells Fargo perdeu muito mais do que dinheiro: perdeu credibilidade, confiança e reputação. E, uma vez destruídos, esses ativos intangíveis são difíceis de recuperar.

Quando a ética falha, os sistemas desmoronam por dentro.

Perguntas para reflexão crítica

1. Se você fosse funcionário(a) do Wells Fargo, denunciaria as irregularidades mesmo sabendo que poderia ser demitido(a)?
2. Como é possível construir um tipo de cultura organizacional que ajude a prevenir esse tipo de fraude?
3. Você acredita que as sanções impostas à alta direção foram proporcionais ao dano causado?
4. Que mecanismos de proteção deveriam existir para quem denuncia práticas corruptas dentro de uma empresa?
5. Como se pode redesenhar um sistema de incentivos sem que ele promova condutas antiéticas?

#beupright
integrity.softtek.com

softtek.com

Referências

BBC Mundo. (2016, 9 de setembro). *O que o Wells Fargo fez para receber uma multa de US\$185 milhões*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37314856>

Freepik. (s.d.). *Retrato de cliente tomando decisão em estado de espírito púrpura* [Imagem]. https://www.freepik.es/imagen-ia-premium/retrato-cliente-tomando-decision-estado-animo-purpura_278198534.htm

Growth Studio. (s.d.). *Publicação de estratégia de conteúdo em forma de triângulo para Instagram* [Modelo de design]. Canva. <https://www.canva.com/>

Hiltzik, M. (2020, 29 de janeiro). *O escândalo bancário do Wells Fargo foi ainda pior do que se podia imaginar*. *Los Angeles Times*. <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2020-01-29/el-escandalo-bancario-de-wells-fargo-fue-aun-peor-de-lo-que-puede-imaginar>

Inza, Y. (s.d.). *Gráfico de processos: etapas do projeto com elementos relacionados multicoloridos* [Modelo de design]. Canva. <https://www.canva.com/>

Krauss, D. (Diretor). (2020). *The Wagon Wheel* [Episódio de série documental]. Em J. Adler (Produtor executivo), *Dirty Money*. Netflix. <https://www.netflix.com>

OpenAI. (2025). *Imagens geradas com inteligência artificial por ChatGPT (DALL-E)* [Imagens]. <https://chat.openai.com/>