

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

RENATO DE ALMEIDA DOS SANTOS

***COMPLIANCE* COMO FERRAMENTA DE MITIGAÇÃO E PREVENÇÃO DA
FRAUDE ORGANIZACIONAL**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2011

RENATO DE ALMEIDA DOS SANTOS

**COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE MITIGAÇÃO E PREVENÇÃO DA
FRAUDE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim.

SÃO PAULO

2011

RENATO DE ALMEIDA DOS SANTOS

COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE MITIGAÇÃO E PREVENÇÃO DA FRAUDE ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,
como exigência parcial para obtenção do título de
MESTRE em Administração

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim – PUC/SP
Orientador

Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara – PUC/SP

Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani – FGV/SP

SÃO PAULO

2011

Dedico esse trabalho ao meu lindo e amado
filho Davi, pela simplicidade e inocência
inerente de uma criança, na esperança que
as reflexões aqui expostas sirvam de
inspiração a sua geração no árduo trabalho
de combater a fraude e corrupção.

Agradeço ao grande amor da minha vida:
Deus, pela graça incondicional e pela
capacidade que me concedeu para concluir
este trabalho.

Agradeço à minha esposa linda e
maravilhosa, Paty, pela paciência sem
cobranças nas longas horas de estudo e
pelo apoio em cada palavra aqui gerada.

Agradeço à minha amiga de todos os
tempos, Lena, pelas inspirações em cada
elucubração que fizemos em todos esses
anos de amizade e pela revisão minuciosa
deste texto.

Agradeço à minha orientadora, Professora
Maria Cristina Sanches Amorim, que com
seu pragmatismo e percepções consistentes,
possibilitou a conclusão deste trabalho.

Agradeço à ICTS que, por meio de seus
sócios Shimon Guigui, Marcelo Forma,
Maurício Fiss, Maurício Reggio, Raul Silva e
Fernando Fleider, teve a coragem de
disponibilizar tão valioso banco de dados e
pelo empreendedorismo em suportar esta
pesquisa, bem como a todos os profissionais
da área de Análise de Aderência à Ética
(atuais e anteriores), pela competência e
dedicação dispensada em cada análise, sem
os quais, esse banco de dados não existiria.
A concretização deste trabalho só foi
possível com a colaboração deles.

RESUMO

SANTOS, Renato de Almeida dos Santos: *Compliance* como Ferramenta de Mitigação e Prevenção da Fraude Organizacional.

Fraude é um fenômeno sistêmico que provoca rupturas no tecido social e vultosos prejuízos às organizações governamentais e privadas e, em última instância, ao cidadão. A literatura sobre esse fenômeno ainda é polêmica quanto aos conceitos e indicadores. Os indicadores possíveis são obrigatoriamente indiretos e devem ser utilizados com cuidado. Para lidar com as dificuldades teóricas e de mensuração, propõe-se estudar o fenômeno da fraude na dimensão da percepção moral do indivíduo, com intuito de estimular o desenvolvimento de programas de *compliance* visando mitigar o risco e controlar a fraude nas organizações, por meio de instrumentos formais e de ações relativas à cultura.

O objetivo deste trabalho é aprofundar o conhecimento de fatores que influenciam a decisão do indivíduo no cometimento de fraude em organizações privadas e avaliar os resultados da implantação de programas de *compliance* na percepção moral dos indivíduos destas organizações. O referencial teórico concentrou-se na revisão conceitual sobre fraude, tendo como base teórica o Triângulo da Fraude (CRESSEY, 1953) e ferramentas de *compliance*. A pesquisa está baseada em dados secundários cedidos pela ICTS Global, empresa internacional especializada na redução de riscos. Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência, realizada entre os anos de 2004 e 2008, com funcionários e candidatos de 74 empresas privadas situadas no Brasil, em que número final de indivíduos pesquisados totalizou 7.574. Por se tratar de uma pesquisa de tipo exploratória, realizaram-se diversos testes estatísticos baseados em nove indicadores de percepção moral do índice de Análise de Aderência à Ética (AAE).

Os dados obtidos com a pesquisa indicam que, na raiz da fraude, está a fragilidade dos princípios éticos; entretanto, o contexto (ou, pressão situacional) e a oportunidade se combinam na produção de atos corruptos ou em conformidade, em que ferramentas de *compliance* não estancam a problemática da fraude, mas sua inexistência fortalece esse fenômeno.

Palavras chaves: fraude, corrupção, *compliance*, ética nas organizações.

ABSTRACT

SANTOS, Renato de Almeida dos Santos: Compliance as a Mitigation and Prevention Tool for Organizational Fraud.

Fraud is a systemic phenomenon that provokes ruptures in the social tissue and massive damages to private and governmental organizations, and, ultimately, to the citizens. The literature about this phenomenon is still polemic in the matter of concepts and indicators. The possible indicators are necessarily indirect, and must be handled with caution. To deal with the theoretical and measuring difficulties, this work proposes to study the fraud phenomenon in the dimension of the individual's moral perception, with the goal of stimulating the development of compliance programs that aim to mitigate the risk and control fraud in organizations, through formal instruments and culture related actions.

The purpose of this work is to deepen the knowledge about the factors that influence the individual's decision to commit fraud in private organizations, as well as to evaluate the results of the implementation of compliance programs on the moral perception of the individuals from these organizations. The theoretical referential is centered in a conceptual review about fraud, having as theoretical base the Fraud Triangle (CRESSEY, 1953) and compliance tools. The research is based in secondary data provided by ICTS Global, an international company specialized in risk reduction. The data consists in a non-probability convenience sampling, conducted between 2004 and 2008, with employees and candidates of 74 private companies in Brazil. The final number of individuals researched was 7,574. Because it was an exploratory type of research, many different statistic tests were made, based on nine indicators of moral perception from the Analysis of Adherence to Ethics index (AAE).

The data obtained by the research indicates that there is a fragility of the ethical principles in the root of the fraud, although the context (or the situational pressure) and the opportunity are combined in the production of acts of corruption or in conformity. It also indicates that the compliance tools do not hinder the problematic of fraud, but its inexistence strengthens this phenomenon.

Key words: fraud, corruption, compliance, ethics in organizations.

SUMÁRIO**Página**

Lista de quadros.....	x
Lista de figuras.....	x
Lista de gráficos.....	x
Lista de tabelas.....	xi
 I. Introdução.....	 11
 II. Referencial Teórico.....	 15
1. Fraude e corrupção.....	15
1.1. Histórico, conceitos e pesquisas.....	15
2. Triângulo da fraude	25
2.1 Pressão situacional.....	26
2.2 Percepção moral.....	28
2.3 Oportunidade de cometimento da fraude.....	30
3. <i>Compliance</i> na prevenção à fraude organizacional.....	32
3.1 Programas de Gestão da Ética.....	36
3.1.1 Códigos de ética e de conduta.....	39
3.1.2 Canal de denúncia.....	42
3.1.3 Programas de treinamento em ética.....	44
3.2 Liderança ética.....	46
 III. Metodologia.....	 52
1. Descrição dos dados.....	52
2. Procedimentos metodológicos.....	57
2.1 Etapa 1: Análise dos indicadores do banco de dados AAEE	57
2.2 Etapa 2: Análise das variáveis gênero, idade, grau de instrução formal e nível de Liderança	59
2.3 Etapa 3: Análise de ferramentas de <i>compliance</i>	59
 IV. Análise e discussão dos dados.....	 60

1. Etapa 1: Análise dos indicadores do banco de dados AAE.....	60
1.1	
Análise dos indicadores de percepção moral.....	60
1.1.1 Análise do indicador “denúncia”.....	60
1.1.2 Análise do indicador “erros”.....	61
1.1.3 Análise do indicador “convívio”.....	61
1.1.4 Análise do indicador “culpa”.....	62
1.1.5 Análise do indicador “informações”.....	62
1.1.6 Análise do indicador “atalhos”.....	63
1.1.7 Análise do indicador “furto”.....	64
1.1.8 Análise do indicador “suborno”.....	64
1.1.9 Análise do indicador “presentes”.....	65
1.2	An
álise das correlações dos indicadores de percepção moral.....	65
1.3	
Análise dos índices de percepção moral e transparência.....	69
1.3.1 Análise comparativa entre candidatos e funcionários e os indicadores de percepção moral.....	71
1.3.2 Análise da variável tempo de organização e os indicadores de percepção moral	73
2. Etapa 2: Análise das variáveis gênero, idade, grau de instrução formal e nível de liderança.....	74
2.1	
Análise da variável gênero.....	74
2.2	
Análise da variável idade	75
2.3	
Análise da variável grau de instrução.....	76
2.4	
Análise comparativa entre as variáveis gênero, idade e grau de instrução.....	78
2.5	
Análise da variável liderança.....	78
3. Etapa 3: Análise de ferramentas de <i>compliance</i>	81

3.1	Análise da variável código de conduta e os indicadores de percepção moral.....	81
3.2	Análise da variável canal de denúncia e os indicadores de percepção moral.....	82
3.3	Análise da variável <i>compliance</i> integrado e os indicadores de percepção moral.....	84
V. Resultados e conclusões.....		88
Referências bibliográficas.....		92
LISTA DE QUADROS		
Quadro 1 – Indicadores estudados e seus significados do banco de dados AAEE.....		56
Quadro 2 – Exemplos de questões dos indicadores estudados do banco de dados AAEE.....		56
LISTA DE FIGURAS		
Figura 1 – <i>The fraud tree</i>		24
Figura 2 – Triângulo da fraude.....		25
LISTA DE GRAFÍCOS		
Gráfico 1 – Pizza – Indicador "denúncia".....		60
Gráfico 2 – Pizza – Indicador "erros".....		61
Gráfico 3 – Pizza – Indicador "convívio".....		62
Gráfico 4 – Pizza – Indicador "culpa".....		62
Gráfico 5 – Pizza – Indicador "informações".....		63
Gráfico 6 – Pizza – Indicador "atalhos".....		63
Gráfico 7 – Pizza – Indicador "furto".....		64
Gráfico 8 – Pizza – Indicador "suborno".....		64
Gráfico 9 – Pizza – Indicador "presentes".....		65

Gráfico 10 – Dendograma — Grau de similaridade em relação ao comportamento geral dos indicadores de percepção moral.....	67
Gráfico 11 – Radar – análise comparativa entre os indicadores de percepção moral utilizando os valores de média.....	69
Gráfico 12 – Pizza - Índice "percepção moral".....	70
Gráfico 13 – Pizza - Índice "transparência".....	70
Gráfico 14 – Radar – Comparativo entre candidato e funcionário com relação aos indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (entre maior mais a diferença).....	72
Gráfico 15 – Radar – Comparativo da variável tempo de organização e os indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (entre maior mais a diferença).....	74
Gráfico 16 – Radar – Análise comparativa entre as variáveis gênero, instrução e idade com os indicadores de percepção moral utilizando os valores 1-p (maior significa diferença mais significativa).....	78
Gráfico 17 – Radar – Comparativo na variável liderança com relação aos indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (entre maior mais a diferença líder-liderado).....	80
Gráfico 18 – Pizza – Representando o percentual de funcionários que trabalhavam em organização COM e SEM código de conduta no momento da pesquisa.....	81
Gráfico 19 – Radar – Comparativo da variável código de conduta e os indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (entre maior mais a diferença).....	82
Gráfico 20 – Pizza – Representando o percentual de funcionários que trabalhavam em organização COM e SEM canal de denúncia no momento da pesquisa.....	83
Gráfico 21 – Radar – Comparativo da variável canal de denúncia e os indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (entre maior mais a diferença).....	84
Gráfico 22 – Pizza – Representando o percentual de funcionários que trabalhavam em organização COM e SEM <i>compliance</i> integrado no momento da pesquisa)....	85

Gráfico 23 – Radar – Comparativo da variável <i>compliance</i> integrado e os indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (entre maior mais a diferença).....	86
Gráfico 24 – <i>Symmetric Plot</i> – Análise de correspondência simples da variável <i>compliance</i> integrado e os indicadores de percepção moral.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Compilação da demografia dos pesquisados.....	58
Tabela 2 – Análise de <i>clusters</i> dos indicadores de percepção moral.....	66
Tabela 3 – Sumário dos indicadores e índices analisados.....	68
Tabela 4 – Teste <i>Chi-square</i> dos índices percepção moral e transparência.....	71
Tabela 5 – Análise comparativa entre candidatos e funcionários e o indicadores de percepção moral.....	71
Tabela 6 – Análise comparativa entre candidatos e funcionários e o índice de transparência.....	73
Tabela 7 – Análise comparativa da variável tempo de organização e os indicadores de percepção moral.....	73
Tabela 8 – Análise comparativa entre a variável gênero e os indicadores de percepção moral.....	75
Tabela 9 – Análise comparativa entre a variável idade e os indicadores de percepção moral.....	76
Tabela 10 – Análise comparativa entre a variável instrução e os indicadores de percepção moral.....	77
Tabela 11 – Análise comparativa entre a variável liderança e os indicadores de percepção moral.....	79
Tabela 12 – Análise comparativa entre a variável liderança e o indicador de deslealdade para com a organização.....	80
Tabela 13 – Análise comparativa da variável código de conduta e os indicadores de percepção moral.....	81
Tabela 14 – Análise comparativa da variável canal de denúncia e os indicadores de percepção moral.....	83
Tabela 15 – Análise comparativa da variável <i>compliance</i> integrado e os indicadores de percepção moral.....	85

Tabela 16 – Análise de correspondência simples da variável <i>compliance</i> integrado e os indicadores de percepção moral.....	87
---	----

I. INTRODUÇÃO

O combate à fraude e corrupção por meio de boas práticas de governança corporativa tem sido associado à noção de responsabilidade social empresarial. Assim, o décimo princípio do Pacto Global das Nações Unidas estabelece que “as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e propina” (CGU, 2009: 6).

Não obstante o valor que emerge do combate à fraude e corrupção como necessidade que se justifica por si, acrescenta-se o impacto econômico da corrupção reconhecidamente relevante (ABRAMO, 2005), cuja mensuração pode sensibilizar a sociedade para a magnitude desse problema. Fraude e corrupção atingem o desenvolvimento econômico provocando ineficiência e incentivos errados para investimentos, desestimulando a população na busca pelo bem comum, gerando altos custos sociais e políticos (SPECK, 2000).

A mensuração de problemas dessa natureza é complexa e controversa (BREI, 1996), os dados disponíveis, ainda assim, permitem compreender melhor o fenômeno. Segundo a Transparência Internacional (2010), o Brasil ocupou a 75ª posição no *ranking* de corrupção percebida (entre 180 países), atrás de Porto Rico (36º), Malásia (57º) e Kuwait (68º). A média do CPI (*Corruption Perceptions Index*) em 2009 foi de 4,03, superior ao índice brasileiro de 3,70, indicando que a corrupção percebida no Brasil ainda é bastante elevada, mesmo com a melhora quando comparada ao índice de 2008.

O custo médio anual estimado da corrupção no Brasil é de pelo menos 1,38% do PIB (a soma de toda a riqueza produzida no país), algo como R\$ 41,5 bilhões que saem dos cofres públicos, mas não chegam ao seu destino. Os recursos desviados por atos de corrupção, se aplicados na educação, elevariam em 47% a quantidade de alunos matriculados na rede pública do ensino básico, cerca de 51 milhões de jovens e crianças seriam beneficiadas. O total de domicílios com acesso a esgoto poderia aumentar em 103,8%. Na saúde, a quantidade de leitos para internação poderia crescer 89%: 327.012 leitos a mais; 2,9 milhões de famílias poderiam ter suas necessidades de habitação atendidas na construção de casas populares (FIESP, 2010).

A fraude não é exclusiva ao uso de bens públicos, pois assola todas as organizações, incluindo as privadas, afetando-as nos resultados financeiros. A

quarta edição da pesquisa “A fraude no Brasil” (KPMG, 2010), com base em questionário enviado para mais de mil das maiores empresas do país, concluiu que 70% dos entrevistados sofreram fraude em sua companhia nos últimos dois anos. Além disso, 50% das empresas acreditam que a fraude no Brasil poderá aumentar nos próximos dois anos. A maior parte das perdas (77%) é inferior a R\$ 1 milhão, índice abaixo da versão anterior da pesquisa, realizada em 2004, quando apresentou 83%. O percentual de perdas na faixa entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões, porém, cresceu 2 pontos percentuais, chegando a 14% (KPMG, 2010). A *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) realizou um estudo baseado na compilação de 1.843 casos de fraudes ocorridos em empresas norte-americanas investigados entre 2008 e 2009. Análises foram realizadas em diversos segmentos, dentre eles, varejo, bancos e serviços financeiros, governo, educação, transporte etc. em que a média mensurada de perda por fraude cometida foi de US\$160.000 (ACFE, 2010).

Se fraudes podem gerar perdas às organizações, devem enfrentar o risco (qualquer ameaça que um evento ou ação — interna ou externa — dificulte ou impeça a organização de atingir seus objetivos). A organização está sujeita a diversos riscos associados às fraudes, como de mercado, financeiro, estratégicos, entre outros, e, para os objetivos do presente trabalho, consideraremos apenas o risco operacional que implica tanto em riscos internos resultantes de processos e sistemas vulneráveis e pessoas inadequadas como em riscos externos — ambos necessitam de normas, procedimentos e controles.

Os riscos operacionais podem derivar de fraudes internas; fraudes externas; demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; interrupção das atividades da instituição; falhas em sistemas de tecnologia da informação; falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição (MANZI, 2008). O escopo desse trabalho limita-se às fraudes internas; ou seja, aquelas cometidas dentro das organizações privadas. A gestão dos riscos preserva a imagem corporativa interna e externa, diminui a probabilidade de fraudes internas, gera ambiente mais seguro e ético e aumenta a eficácia das organizações.

Uma das tentativas de mitigar esses riscos é a utilização de ferramentas de *compliance*, termo anglo-saxão originário do verbo *to comply*, cujo sentido é agir de

acordo com uma regra, um pedido ou um comando. *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização (MORAIS, 2005). O uso de código de ética, código de conduta, canal de denúncia, desenvolvimento de controles internos, procedimentos internos de divulgação de temas relacionados à corrupção, análise de aderência ética dos profissionais e parceiros comerciais são crescentemente utilizadas pelas organizações na busca de mitigar fraudes internas (CHERMAN; TOMEI, 2005).

Por esse prisma, discutir *compliance* é compreender a natureza e a dinâmica da fraude e corrupção nas organizações. A conduta de acordo com a regra (*compliance*) ou a corrupta possuiu várias causas, sendo influenciada pelas circunstâncias. Tomando-a pela epistemologia complexa, considerando-se que nela cabe a incerteza e contradições internas, não há expectativas quanto a um código binário bem/mal, justo/injusto, mas antes, considera-se

“somente a moral que contempla o conflito ou a incompatibilidade das suas exigências, ou seja, uma moral inacabada, frágil como o ser humano, problemática, em combate, em movimento como o próprio ser humano” (MORIN, 2003: 59)

Mesmo considerando a fraude como um fenômeno complexo, o que obriga a pesquisa de abster-se da pretensão de conhecer todas as suas causas por ser dinâmica não linear, característica que lhe concede habilidade de mudança a cada momento que é observado, ainda assim,

“toda dinâmica é dinâmica porque não se repete, mas em toda dinâmica que não se repete há componentes repetitivos. A ciência tenta penetrar no fenômeno por essa porta, o que, por vezes, não lhe permite passar do umbral.” (DEMO, 2002: 27)

Uma das “portas” escolhidas nesse trabalho foi o conceito da “escala da fraude”, na tentativa de adotar um modelo de aproximação de padrões simplificados da dinâmica da fraude (OTERO, 2000), segundo a qual o indivíduo é influenciado

pela sua percepção moral, pressão situacional em que se encontra e oportunidade vislumbrada para o cometimento (ALBRECHT, HOWE e ROMNEY, 1984).

O objetivo do presente trabalho é aprofundar o conhecimento de fatores que influenciam a decisão do indivíduo no cometimento de fraude em organizações privadas e avaliar os resultados da implantação de programas de *compliance* na percepção moral dos indivíduos dessas organizações.

Nos capítulos 1 e 2 do Referencial Teórico, apresentamos o histórico do debate sobre fraude e corrupção e as três gerações de pesquisa sobre o tema, nos quais ressaltamos as dificuldades teóricas e práticas de conceituar e medir corrupção e apresentamos a teoria do Triângulo da Fraude. No capítulo 3, a discussão sobre *compliance*, por sua vez, expressa o empenho de autores e gestores para impedir a corrupção e promover atitudes éticas nas organizações e, por esse motivo, apesar dos limites metodológicos, procuram avançar no entendimento das causas do problema.

A metodologia da pesquisa consistiu na realização de análise quantitativa. Utilizamos o banco de dados (fonte secundária, portanto) da consultoria ICTS Global para análise comparativa da percepção moral entre: funcionários e candidatos; funcionários que tiveram contato com programas de *compliance* e os que não tiveram; e líder e liderado. Identificamos quais os perfis (gênero, idade, grau de instrução formal, regionalidade e faixa salarial) dos respondentes mais e menos suscetíveis à *compliance* organizacional.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

1. Fraude e corrupção

1.1 Histórico, conceitos e pesquisas

A fraude e corrupção eram tratadas na literatura acadêmica com brevidade; fornecia material para anedotas e cochichos sociais, mas não era vista como problema a enfrentar por meio de políticas e reformas específicas (SPECK, 2000). A corrupção era considerada um “lubrificante” da economia, cuja existência era benéfica. Quando muito, economistas (LEFF, 1964) observavam a corrupção como possível causa de alguns prejuízos para a eficácia econômica, todavia, como fato de pouco impacto na ordem das coisas, não era digna de estudo e, muito menos, de intervenção.

Para viabilizar o estudo da corrupção é preciso ir além do economicismo, considerar que atores econômicos reais se pautam não somente pela busca de seus próprios interesses, mas também pelo oportunismo, que consiste na busca do interesse próprio mesmo em detrimento do coletivo (WILLIAMSON, 1996). A visão supostamente neutra de que a análise econômica não necessita observar e considerar possíveis desvios de comportamento ético (bastaria a pressuposição de maximização do lucro) (DEMSETZ, 1995) não apreende o fenômeno da corrupção.

Assumindo-se a ausência de oportunismo e presença de racionalidade limitada, ou seja, a impossibilidade de prever toda situação de fraude, não haveria qualquer litigância de má-fé nas transações intrínsecas às organizações. Assumindo a possibilidade de oportunismo e a racionalidade plena que, por sua vez, deriva do conhecimento total das vulnerabilidades processuais nas organizações, bastavam ferramentas de controles efetivos para prevenir toda e qualquer variável — algo impossível — e haveria solução para os problemas organizacionais. No mundo do faz de conta, da ausência de oportunismo e da racionalidade limitada ou do oportunismo associado à racionalidade plena, surge a economia dos custos de transação, a qual considera a necessidade de admitir o potencial oportunismo dos agentes econômicos e enquadrar a realidade das organizações na racionalidade limitada, demandando com isso, desenho de estruturas de monitoramento e de

controle das atividades dos envolvidos nas transações organizacionais de acordo com o seu grau de sensibilidade, pois, dessa estrutura, decorrem custos de operação (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Na primeira década do século XXI, o debate sobre corrupção aumentou e ganhou densidade. Os indicadores mais utilizados para quantificar a corrupção são: (1) os escândalos relatados na mídia; (2) as condenações contabilizadas nas instituições ligadas à esfera penal; (3) as informações obtidas em pesquisas entre cidadãos (SPECK, 2000). O primeiro indicador origina-se nas notícias expostas pela grande mídia. A quantificação carece de solidez, pois dependerá do grau de liberdade de imprensa do país e do quanto os jornalistas locais possuem imparcialidade nas questões noticiadas e, principalmente, nos eventos não noticiados. Assim, países ditatoriais e/ou com mídia corrompida pelo Estado provavelmente terão bons índices de não corrupção.

O segundo indicador – condenações penais – utiliza dados de órgãos investigativos e punitivos, como ministério público, polícia, comissões parlamentares de inquéritos, entre outros. Ressaltamos que comportamentos associados à corrupção são mais sofisticados que os crimes comuns, a investigação é mais difícil e as informações obtidas podem ser subestimadas. No Brasil, não há avaliação sistemática dos casos processados pelos tribunais, dificultando a construção dos indicadores de corrupção dessa natureza. Além disso, as tipificações jurídicas são diferentes entre os países, fragilizando análises comparativas internacionais (ABRAMO, 2004).

Por fim, o terceiro indicador — informações obtidas por meio de pesquisas de opinião — investiga junto aos cidadãos o grau e a extensão da corrupção na sociedade, as percepções morais sobre o fenômeno e a conceituação de corrupção e até mesmo, as experiências dos cidadãos com as práticas de corrupção. Tanto quanto nos dois indicadores anteriores, há problemas quanto ao levantamento das informações, esse modelo, não obstante, é o mais utilizado, acumulando três gerações de pesquisas (SPECK, 2000).

A primeira geração de pesquisas investiga diferentes visões sobre a corrupção, sem dar conta de uniformizar o conceito de corrupção. Segundo Brei (1996), a dificuldade de consenso sobre o conceito de corrupção se deve à inserção do tema em distintos campos disciplinares, o que confere ao fenômeno significados variados, ainda que seja imprescindível a junção do direito, da ciência política e da

administração (no mínimo) para a correção das distorções nas instituições nas quais há corrupção (SPECK, 2000).

Partindo desse pressuposto, não restringiremos a definição de corrupção como o uso de bens públicos para fins privados (NYE, 1967). Posta exclusivamente nesses termos, a definição encerra discrepância entre o legalismo da afirmação e a prática observada em diversos estudos empíricos. Note-se que a corrupção não é praticada apenas pelo funcionário público, mas também pelo particular. Segundo o Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade contra a Corrupção, da Controladoria Geral da União, é realmente muito difícil definir todas as situações que podem ser classificadas como corrupção, exemplificando mesmo que não exaustivamente, um rol dos crimes de corrupção estabelecidos pelos mais diferentes países como: o pagamento de suborno no âmbito do país ou em transações comerciais internacionais, tráfico de influência, abuso de poder, enriquecimento ilícito, suborno no setor privado, lavagem de dinheiro e obstrução da justiça. Assim, assumimos para nosso trabalho a definição de corrupção como

“relação social (de caráter pessoal, extramercado e ilegal) que se estabelece entre dois agentes ou dois grupos de agentes (corruptos e corruptores), cujo objetivo é a transferência de renda dentro da sociedade ou do fundo público para a realização de fins estritamente privados. Tal relação envolve a troca de favores entre os grupos de agentes e geralmente a remuneração dos corruptos ocorre com o uso de propina ou de qualquer tipo de *pay-off*, prêmio ou recompensa”. (CGU, 2009: 60)

Tomando o ordenamento jurídico brasileiro apresentado no artigo 186, do Novo Código Civil, ato ilegal ou ilícito é “aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral” (BRASIL, 2003).

No âmbito legal, ressalvadas suas interpretações, a tipificação do que não é aceito pela sociedade torna-se relativamente simples. Entretanto, quando entramos na matéria de normas sociais (moralidade) de uma determinada sociedade, torna-se necessário uma profunda análise do que é ou não aceito. Daí, determinado ato é considerado corrupto em um contexto e em outro não, o fenômeno sofre variações

significativas por se tratar de uma consequência da dimensão social, legal, histórica e cultural na qual os agentes envolvidos estão inseridos (BEZERRA, 1995).

Heidenheimer (1970), mesmo não trabalhando com dados empíricos, propõe um tipo de investigação no qual conceitua a corrupção segundo as percepções dos atores sociais, classificando-as em (1) “corrupção preta” — quando a lei e a norma social coincidem, ou seja, há sinergia entre as percepções da sociedade com a norma jurídica vigente; (2) “corrupção branca” — ocorre quando a lei tipifica determinado ato como crime, mas há uma tolerância ou mesmo discordância dessa tipificação pela sociedade; e, (3) “corrupção cinza” — quando não há consenso de que determinado ato é ou não considerado execrável. Conforme Speck (2000), a tese de Heidenheimer foi empiricamente comprovada por Peters e Welch (1978) ao identificarem que a definição de corrupção varia conforme o caso estudado. Ampliando essa visão, Robertson, et al. (2002) conceitua uma situação na qual um indivíduo pode decidir entre uma opção ou outra, sem que qualquer delas seja considerada certa ou errada em termos éticos, dependendo assim do contexto e visão, e denominou-a como um dilema ético.

A segunda geração de investigação da corrupção é chamada de identificadores dos riscos de investimentos. Em meados da década de 80 empresas buscavam indícios de grau de corrupção como um dos indicadores para auxiliar as ferramentas de decisão no investimento em determinado país. Para Abramo (2005), essa mensuração direta é um problema intransponível, pois os atos de corrupção são secretos, e os atores identificados como corruptos dificilmente confessam os detalhes de suas transações ilícitas, restando apenas indicadores indiretos, aos quais o autor tece severas críticas.

Há objeções quanto à adoção da medida indireta mais conhecida — Índice de Percepções de Corrupção da *Transparency International* (2010), indicador compilado a partir de outros indicadores, todos referentes a opiniões de pessoas ligadas a corporações transnacionais sobre o nível de corrupção que elas imaginam vigorar em um país. A primeira objeção é que não há qualquer garantia de que as opiniões colhidas para confeccionar o índice sejam independentes entre si. A imprecisão intrínseca a esse índice (e de outros de mesma inspiração) é a segunda crítica, exemplificando o índice de 2004, observando que o intervalo de confiança médio dos 146 países relacionados é 0,92, quer dizer, mais de 9% da escala de 0 a 10. Outra crítica a essas pesquisas é não abordar de forma direta e prática a ética

das instituições desses países. E ainda, Speck (2000) questiona a validade de tais índices pela sua origem, questionando a confiabilidade dos órgãos que elaboram tais pesquisas, pois essa linha de pesquisa foi seguida na década de 1980 por empresas de consultoria e de avaliação de riscos de investimentos globais. Segundo Speck (2000), as informações baseiam-se em percepções de especialistas da área, e as unidades de observação são países e não indivíduos; assim, há o risco de as informações distanciarem-se sobremaneira da teoria imposta nas normas legais e das normas sociais presentes nas relações interpessoais.

A terceira geração de pesquisa surge por volta da década de 1990 com o propósito de superar os resultados das pesquisas de indicadores de corrupção considerados inócuos (ABRAMO, 2005), isto porque a simples constatação que determinado país era melhor ou pior que o outro para se investir agregava pouco valor. A nova proposta de pesquisa procura identificar os problemas que a corrupção pode causar, bem como pretende buscar estratégias para solucionar e, até mesmo, mitigar os atos corruptos e suas consequências (BORINI e GRISI, 2009). Determinadas abordagens valorizam medidas educativas e punitivas, direcionando o enfoque para os incentivos positivos e negativos que afetam o indivíduo; outras buscam resultados com reformas no sistema político e econômico, tentando identificar causas estruturais ou institucionais da corrupção. Esse tipo de pesquisa espera: propiciar maior conscientização dos agentes envolvidos que porventura não despertaram para o tema; auxiliar a definição de prioridade de áreas e medidas que exijam intervenção mais urgente; proporcionar monitoramento constante da corrupção e consequente inibição da mesma (SPECK, 2000).

O presente trabalho alinha-se ao grupo denominado como a última geração de pesquisa, uma vez que propõe identificar as possíveis causas do fenômeno fraude, considerando-o um fenômeno complexo dinâmico não linear, não abstendo de estudá-lo de modo lógico formal, pois mesmo não possibilitando a captação da sua dinâmica, é viável fazê-lo com a lógica da dinâmica, buscando padrões recorrentes, mesmo não dinâmicos (DEMO, 2002). As características da complexidade que permeiam o fenômeno da fraude são:

- Dinâmica

É tipicamente unidade de contrários, incontrolável e não formalizável. Unidade de contrários, uma vez que é algo em aberto — não é unitária e sofre com campo de forças contrárias, ela não se dissemina livremente,

mesmo porque, como visto anteriormente, não é mais considerada como “lubrificante” necessário do mecanismo econômico, sendo necessário combatê-la (BORINI e GRISI, 2009). Incontrolável no sentido de ser imprevisível, pois, se assim não o fosse, era possível estancá-la em sua raiz por completo, desconsiderando o oportunismo (ZYLBERSZTAJN, 2002). Sua própria natureza secreta (VIEIRA, FIGUEIREDO e BAPTISTA, 2010) não permite ser formalizável no seu nascedouro, uma vez que a fraude tende a ocorrer no oculto das transações objetivando desviar-se do controle de sua vítima.

- Não linear

Em totalidades complexas é impraticável, a partir das partes, refazer o mesmo todo que outrora existia. A fraude necessariamente dependerá da oportunidade, percepção moral e pressão situacional (CRESSEY, 1953; ALBRECHT, HOWE e ROMNEY, 1984), sem uma dessas propriedades, não há como se falar em fraude e, mesmo que ela subsista em outro momento, deixará de ser a mesma fraude, pela característica irreversível, pois não voltará como antes, tendo a capacidade de se reconfigurar, conforme o fluxo do tempo e as circunstâncias encontradas.

- Reconstitutiva

Como visto em epígrafe, a fraude sofre com a “flecha do tempo” (PRIGOGINE, 1996), mudando sempre, pois seu *modus operandi* se altera a cada aplicação, aprendendo e, por que não dizer, aperfeiçoando-se, surgindo daí a característica seguinte.

- Processo dialético evolutivo

A fraude não é “criada”, mas reconstrói-se simulando semelhanças com as já realizadas e detectadas, mesmo que não expostas, quando ocorre com a agremiação de um membro em um grupo de fraudadores, ou ainda, ao dissimular uma ação não fraudulenta, mas a corrompendo em partes.

- Irreversível

Assim como é impossível voltar ao passado, a fraude uma vez executada não regride, podendo ao máximo, minimizar as consequências de suas ações, como por exemplo ressarcindo os prejuízos financeiros, entretanto não deixará de existir historicamente. E, assim como não é possível voltar ao

passado, o futuro é aberto por definição, podendo apenas buscar uma aproximação hipotética observando uma “série histórica” com intuito de identificar tendências de sua ocorrência.

- Intensidade

Por mais que a fraude seja imprevisível, trata-se de um fenômeno com antecedentes, consequências, circunstâncias e condições o que permite análises e inferências de probabilidades de riscos (VIEIRA, FIGUEIREDO e BAPTISTA, 2010). O problema não é a quantidade desses componentes, mas a profundidade que a sua análise exige por permear campos da natureza humana como a percepção moral e a motivação do indivíduo que se propõe a cometer uma fraude.

- Ambivalência

Estudar fraude consiste em imprecisão na sua essência, sendo a desconstrução da sua realidade a alma da própria pesquisa, buscando superar o desafio de sistematizar o que não é de todo sistematizável.

Nielsen (2003) propõe esse estudo enumerando doze pontos para reflexão e análise da fraude:

1. Existe um subsistema de reciprocidade, destrutivo e parasita, de ganho mútuo nas redes exclusivas de corrupção;
2. Extorsão por funcionários públicos é um problema muito maior que suborno, uma vez que indica uma possível fragilidade na estrutura estatal;
3. Comportamentos de corrupção parasita podem envolver comportamentos produtivos, o que serve para apoiar ainda mais o subsistema de corrupção;
4. As armadilhas pequenas do cotidiano e as violações éticas podem cooptar reformadores em potencial, além de ser usadas como armas contra esses;
5. Muitos dos agentes da rede de corrupção, pessoal e individualmente, podem ser muito agradáveis, generosos, divertidos, inteligentes e, até mesmo, corajosos enquanto, ao mesmo tempo, podem também ser parasitas e destrutivos;
6. Leis socialmente populares, mas não realistas, são aprovadas para gerar popularidade política e oportunidades de extorsão ou suborno;
7. Há conexões de corrupção entre os partidos políticos e a polícia e as ramificações do governo responsáveis por autuar, julgar e legislar;

8. Há conexões de corrupção entre os partidos políticos e os relatos de potenciais "cães de guarda" (vigilantes) e instituições de pesquisa, como as auditorias, mídia jornalística, universidades e associações profissionais;
9. Exigências de grandes financiamentos de campanha envolvem candidatos da reforma e/ou seus familiares e correligionários em relações problemáticas de financiamento;
10. A participação na corrupção de ganho mútuo é oferecida a reformadores potencialmente eficazes, com ataques se a cooptação for rejeitada, do tipo ganhos de um lado com perdas do outro;
11. Os conflitos com incentivos dos principais agentes do setor público resultam em equívocos nos regulamentos/regras e relaxamento na supervisão, e isso não é o mesmo que desregulamentação ou retirada do controle governamental;
12. Programas de resgate nacionais e/ou internacionais servem para manter o sistema corrupto enquanto, ao mesmo tempo, forçam medidas de austeridade para a classe média e a baixa. Assim, um estudo suficiente sobre corrupção exige a compreensão de todos os meandros do fenômeno, mas esta não é a proposta do nosso trabalho.

Gomes (2000:25) apresenta a seguinte definição de fraude com recorte ao seu estudo sobre fraudes contábeis:

“as fraudes contra as empresas são os atos ilícitos voluntários praticados por um ou mais indivíduos, em conluio ou não com terceiras partes, com o objetivo de obter vantagens, pela falsa representação da realidade das transações econômicas – financeiras contabilizadas”.

Joseph T. Wells, então presidente da *Association of Certified Fraud Examiners*, uma das principais e maiores organizações de estudos de fraude e corrupção no mundo, apresenta a definição de fraude:

“tudo que a engenhosidade humana pode conceber e é utilizado por um indivíduo para ter vantagem sobre outro por meio de sugestões

falsas ou omissão da verdade. Isto inclui surpresa, engano, esperteza ou dissimulação e quaisquer outros meios injustos por intermédio dos quais outra pessoa é enganada.” (WELLS, 2002: 2.201).

Nota-se que não há diferenciação entre os agentes e o ato em si, em outras palavras, a definição se preocupa em destacar os elementos que compõem a fraude e não quem pode ser o autor dela. O primeiro elemento é o que o autor chamou de “ingenuidade humana”, este se parece com o conceito anteriormente apresentado de supersocialização, uma vez que para que o fraudador consiga êxito ele necessariamente precisa contar com certo grau de confiança, ou ainda, com a falha no controle da vítima da fraude. O que significa que, para que haja essa vulnerabilidade, houve em algum momento a não observância de determinados cuidados nos processos, mesmo que para isso apenas existisse a ausência de um planejamento considerando atos de má-fé.

O segundo elemento é a “obtenção de vantagem”, por mais que pareça óbvia essa colocação, sempre será necessário o dolo em um ato de fraude, pois, sem sua existência, esse ato pode ser classificado apenas como um “erro”, em geral ocasionado por imprudência, negligência ou imperícia. Entretanto, essa “vantagem” pode ter várias formas desde a busca por poder, dinheiro, *status* social, sexo, entre várias outras, conforme abordaremos em capítulo posterior.

A “supressão da verdade” é o último elemento tratado pelo autor, no qual alega que a dissimulação ou omissão de fatos é fator preponderante na ocorrência de uma fraude. Sem essa “supressão da verdade”, a vítima não existiria, pois concordaria com o ato e se tornaria cúmplice da fraude, e, caso isso ocorresse, transferiria o prejuízo para um terceiro invertendo assim os papéis vítima-fraudador.

Posteriormente, Wells (2002) indica que corrupção é uma das três categorias de fraudes, sendo as outras duas “Apropriação indébita” e “Demonstrações fraudulentas”, a completa classificação das fraudes são apresentadas na *The Fraud Tree* (Figura 1).

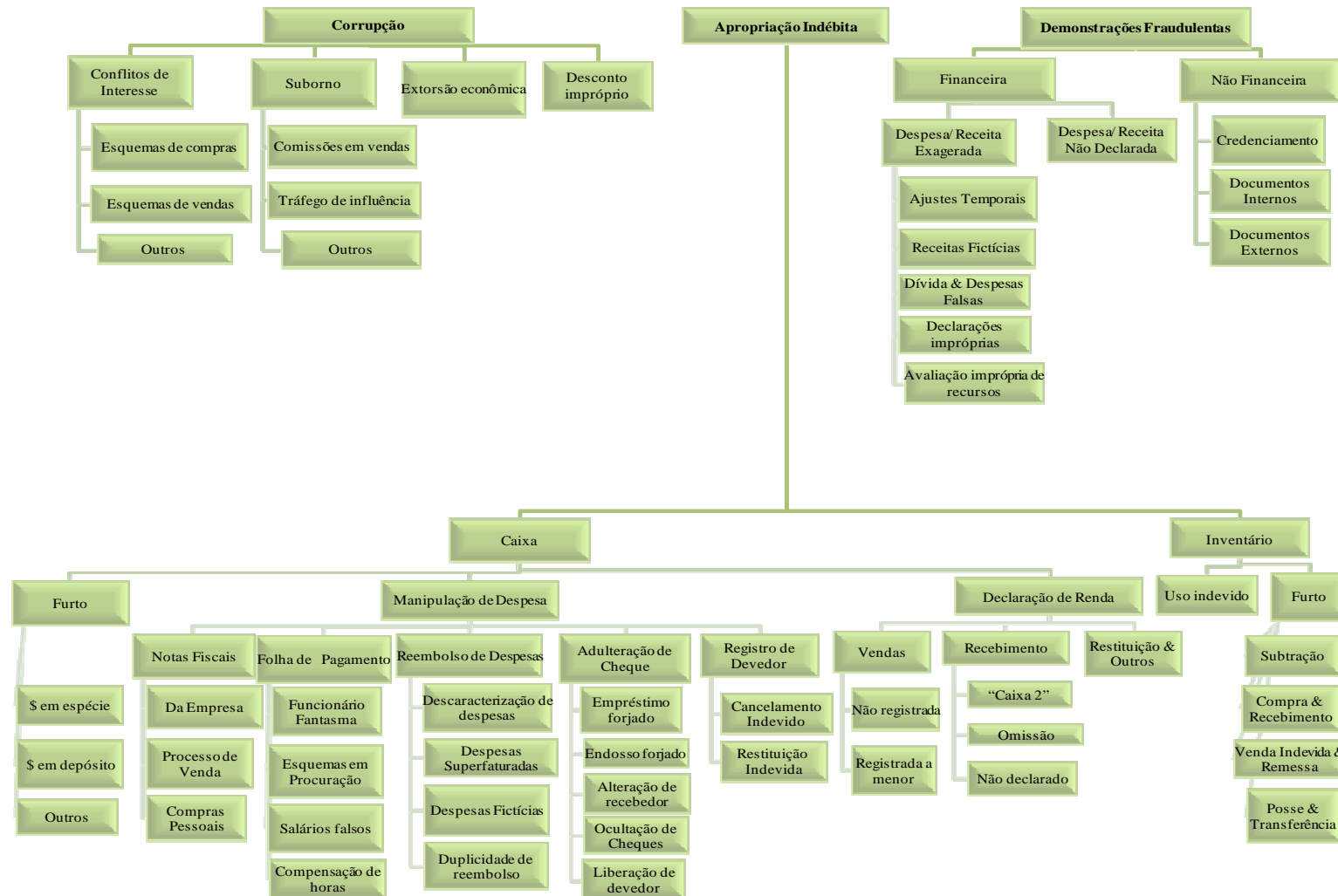


Figura 1 – *The fraud tree*

Fonte: Wells (2002: p. 672), tradução do autor.

2. Triângulo da fraude

Um dos mais conhecidos e respeitados conceitos que aborda a ocorrência de uma fraude é o apresentado por Cressey (1953), que posteriormente foi denominado “Triângulo da fraude” (conforme a figura 2), o qual explica que para subsistir uma fraude são necessários três fatores: racionalização, necessidade ou pressão e oportunidade.

O primeiro vértice trata do discernimento do indivíduo sobre o certo e errado, é a percepção moral que tem quando se depara com dilemas éticos que pautarão suas atitudes. O fraudador precisa racionalizar seus atos; em outras palavras, ele necessita justificar para si e para os outros que determinada ação não é errada ou, caso o seja, ameniza a situação flexibilizando a ética.

Já no segundo vértice, o autor aborda a necessidade ou pressão à qual o indivíduo esteja submetido e considera o contexto em que o potencial fraudador esteja vivendo em um determinado lapso temporal.

O último vértice é a percepção da oportunidade para a obtenção do objeto da fraude, é a ideia que o potencial fraudador faz do quão vulnerável o objeto está, bem como a visualização que tem dos meios e capacidade para a execução dessa fraude.



Figura 2 - Triângulo da fraude

Fonte: WELLS (2002: 108)

Ainda para Cressey (1953) existem seis tipos de problemas interligados que propiciam o cometimento de uma fraude: endividamento, problemas pessoais, reversão dos negócios, isolamento físico, busca por *status* financeiro e relacionamento entre empregador-empregado.

Posteriormente, utilizando o conceito do “Triângulo da fraude” Albrecht, Howe e Romney (1984) desenvolvem o conceito da “Escala da fraude” o qual sugere que, em uma escala entre baixo e alto, é possível mensurar a potencialidade de fraude levando em consideração três indicadores: pressão situacional, oportunidade de cometimento e percepção moral. No primeiro indicador, são observados os problemas imediatos que o indivíduo está sofrendo no meio em que está inserido, dando como exemplo perdas financeiras. O segundo indicador contempla quais as falhas de controles internos que possibilitam o cometimento de uma fraude gerada por um empregado, no caso de uma fraude corporativa. O último indicador é a integridade pessoal, ele se refere ao comportamento ético em que o indivíduo tende a adotar em diversas situações. Para os autores, esse indicador é o mais complexo de se analisar, pois decorre do desenvolvimento moral.

2.1 Pressão Situacional

Para se definir se determinado ato humano é ético ou não, precisa se levar em consideração três critérios: o objeto, a finalidade e as circunstâncias (GÓMEZ PÉREZ, 1983). O primeiro critério é o que se busca com determinado ato, este, quando atrelado à finalidade, pode encontrar diversas variáveis, pois a variável, na verdade, reflete a intenção que motivou o indivíduo a praticar o ato, podendo coincidir ou não com o objeto — exemplo disso ocorre quando um indivíduo furta determinado material da empresa não para ficar com ele, mas para vendê-lo para comprar remédios para seu filho. E ainda, há o critério das circunstâncias, que considera os diversos fatores ou modificações que influenciam nas decisões éticas do indivíduo, pois, dependendo do contexto ao qual o ser humano estiver inserido, pode-se agravar ou atenuar a moralidade de um ato (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2001).

A teoria da ecologia da ação nos remete a compreender que toda ação não está apenas subordinada à vontade do seu autor, uma vez que entra no jogo das inter-retro-ações do meio onde intervém, pois ela sofrerá a influência desse meio

que pode desviar ou distorcer o seu sentido, o que introduz a incerteza e a própria contradição da ética. Outra característica da ecologia da ação é a impossibilidade de previsão a longo prazo de seus efeitos, o que torna o agir humano imprevisíveis, uma vez que nenhuma ação tem a garantia de seguir o rumo da sua intenção, a tornando perigosa (MORIN, 2004).

Segundo ensinamentos de Aristóteles, em sua obra “Ética a Nicômaco” (KURY, 1999), a virtude é o resultado de hábito e a faculdade de escolha, assim também se reflete à ética no mundo corporativo, ou seja, esses hábitos e escolhas são retroalimentadas pelos valores morais individuais; entretanto, eles sofrem transformação quando operado dentro de certo contexto organizacional de severas restrições econômicas e pressões, bem como pela possibilidade de se adquirir poder (NASH, 1993). Os gregos denominam a não observância da ética culminando no desrespeito e invasão dos direitos alheios para satisfazer o desejo de ter mais do que a parte que lhe é devida de pleonexia, ou seja, é a avareza desmedida que consiste fundamentalmente em angariar para si todas e quaisquer vantagens, legítimas ou não, em detrimento de quem quer que seja. Essa característica tem origem no individualismo desenfreado sendo precedido pelo orgulho (ROMANO, 2004).

Hoffman, Couch e Lamont (1998), apresentam a teoria do caráter situacional argumentando que o indivíduo adotará uma determinada conduta antiética influenciado pelo contexto em que estiver inserido e sob a batuta da situação que estiver vivenciando.

No mesmo estudo que gerou a teoria da “Escala da fraude”, Albrecht, Howe e Romney (1984) pesquisaram as motivações de 212 fraudes registradas nos primeiros anos da década de 80, as quais resultaram em 9 categorias:

- Viver acima de seus padrões de renda;
- Ter um incontrolável desejo de ganhos pessoais;
- Ter dívidas;
- Ter uma relação próxima com o cliente;
- Sentir que pagar não faz parte de suas responsabilidades;
- Ter uma atitude de desafio em relação aos procedimentos e paradigmas;
- Ter prazer de quebrar sistemas;
- Gostar de jogo ou apostas; e

- Ser proveniente de famílias desestruturadas ou sofrer pressão do cônjuge.

Apesar de se tratar de diversas categorias consistentes, estas não são exaustivas quando consideram-se as necessidades que podem acometer o ser humano, pois elas podem ser determinadas pela natureza do desenvolvimento individual, apontando para diversas necessidades como de segurança, reconhecimento, adaptação, adequação, *status* e autoafirmação (FELDMAN, 1971).

Se o empregado não perceber que a alta gestão da organização o trata com respeito e se preocupa com ele, no sentido profissional e humano, é improvável que ele se preocupe em negociar buscando o melhor ganho para a organização (NASH, 1993).

Como é possível ver adiante, a percepção moral dá a diretriz para as ações do indivíduo; entretanto é “no ato que a intenção corre o risco de fracassar” (MORIN, 2004: 41), isso ocorre porque a previsibilidade de conflitos éticos é limitada e dificulta a análise sem o elemento da pressão situacional, o que a torna incerta e subjetiva.

2.2 Percepção Moral

Segundo Nash (1993), no âmbito organizacional, a ética incide sobre três áreas básicas de tomada de decisão, áreas essas similares ao princípio Heidenheimer (1970) sobre os três tipos de percepção de corrupção (branca, cinza e preta), são elas: (1) Escolhas quanto à lei: seguem o que as normas vigentes do país dita como esperado, nelas são consideradas o que efetivamente o sistema legal denota como correto. Essas escolhas são similares à percepção de corrupção preta, pois o administrador sabe que determinado ato é ilegal e precisa adotar uma decisão pautado na legalidade; (2) Escolhas sobre os assuntos econômicos e sociais que estão além do domínio da lei: consideradas como “áreas cinzentas”, referem-se às tomadas de decisões que visam não apenas a respeitabilidade da lei, ou por sua limitação ou pela ausência, como também o caráter voluntário de reparação de possíveis prejuízos causados decorrente do relacionamento com outros atores, sejam eles funcionários, clientes ou *stakeholders*. (3) Escolhas sobre a preeminência do interesse próprio: essas decisões se referem ao que se considera justo na busca do bem-estar pessoal, mesmo que essa busca contrarie os interesses da empresa ou de outras pessoas, dentro ou fora da empresa. A percepção da corrupção branca

é a que melhor reflete esse tipo de decisão. Para ilustrar alguns dilemas éticos, a autora compilou uma lista a partir de comentários de alguns executivos que entrevistou, conforme se segue:

1. Ganância;
2. Encobrimento e deturpação de relatórios e procedimentos de controle;
3. Justificativas enganosas sobre produtos e serviços;
4. Inadimplência ou fraude de termos negociados;
5. Estabelecimento de políticas que possam levar outras pessoas a mentir para cumpri-las;
6. Excesso de confiança no próprio julgamento, pondo em risco a entidade corporativa;
7. Deslealdade para com a empresa assim que os tempos ficam difíceis;
8. Má qualidade;
9. Humilhação das pessoas, no trabalho ou por meio de estereótipos na propaganda;
10. Obediência cega à autoridade, não importando se ela é antiética ou injusta;
11. Autoengrandecimento, aproveitando as obrigações da empresa (conflito de interesses);
12. Favoritismo;
13. Acordos de preços;
14. Sacrifício do inocente e do mais fraco para que as coisas sejam feitas;
15. Supressão dos direitos básicos: liberdade de expressão, de escolha e de relacionamentos pessoais;
16. Falha em denunciar a ocorrência de práticas antiéticas;
17. Negligência da própria família ou das próprias necessidades pessoais;
18. Tomada de decisão sobre o produto que perpreta um assunto de segurança questionável;
19. Não repor aquilo que se tirou do meio ambiente, dos empregados e/ou dos bens da empresa;
20. Exagerar conscientemente as vantagens de um plano para obter o apoio necessário;
21. Não atacar prováveis áreas de fanatismo, preconceito de gênero ou racismo;
22. Bajular a hierarquia da empresa, em vez de fazer o trabalho bem feito;
23. Subir a escada corporativa usando os outros como degraus;
24. Promover o empreendedor destrutivo que deixa para trás seus erros;
25. Não cooperar com outras áreas da empresa – a mentalidade do inimigo;
26. Mentir, por omissão, para os empregados pelo bem do negócio;
27. Fazer aliança com um parceiro questionável, mesmo que para uma boa causa;
28. Não assumir a responsabilidade por práticas danosas – intencionais ou não;
29. Abusar ou simplesmente concordar com fantasias corporativas que desperdiçam dinheiro e tempo;

30. Corromper o processo político público através de meios legais. (NASH, 1993: 10-11)

Fazer a conexão entre a percepção ética individual e a reflexão de gestão nas organizações não é tarefa fácil, porém ela é mais do que pertinente, é necessária. Pois, conforme nota-se na lista não exaustiva epigrafada, existem efetivamente diversos dilemas éticos que, de forma rotineira, devem ser tratados e cujas decisões geram diversas consequências para os indivíduos que as tomam para a organização e reflexos para *stakeholders* e, por fim, para a sociedade.

“o ato moral é um ato de religação: com o outro, com uma comunidade, com uma sociedade e, no limite, religação com a espécie humana.” (MORIN, 2004: 29)

A crise ética de nossa época é o reflexo dessa crise de “religação” indivíduo/sociedade/espécie, e, por conseguinte, sua regeneração está atrelada à reconstituição desse circuito. E essa “religação” passa necessariamente pela conscientização moral do indivíduo ao despertar do contexto em que está inserido e pelo esvaziamento do seu egocentrismo. O indivíduo precisa, por mais difícil que seja, buscar a “autoética” que compreende: 1- a ética de si para si que desemboca naturalmente em uma ética para o outro; 2- uma ética da compreensão; 3- uma ética da cordialidade (com cortesia, civilidade); 4- uma ética da amizade. Por outro lado, essa introspecção não pode ficar isolada, mas precisa ser contemplada pelo outro, em uma extrospecção, culminando assim em uma “auto-heteroanálise” (MORIN, 2004). Essa análise do outro se faz mais necessária quando este se trata de uma organização, na qual existem diversas “consciências morais” de seus membros e grupos, aumentando mais ainda a sua complexidade como sociedade. Daí a relevância do “*compliance* ético” nas organizações.

2.3 Oportunidade de cometimento da fraude

A discussão sobre as relações entre corrupção e situação organiza-se em torno da ideia de subsocialização e supersocialização. A primeira enfatiza a inevitabilidade dos controles formais; a segunda, o peso das relações pessoais na ocorrência de atos fraudulentos, defendendo o quanto a confiança poderia substituir parte dos dispositivos de controle. Ambas orientações têm limites no controle e

prevenção de fraudes: controles absolutos e infalíveis não existem, se existissem, poderiam ser mais onerosos que o objeto controlado; apostar demasiadamente na construção de relações de confiança desconsidera a complexidade do comportamento humano, resultando em recomendações simplórias. A confiança é de todo modo, ingrediente importante quando se implementam ações de controle (GRANOVETTER, 1985).

“A corrupção parasita as relações de confiança [...] corrompe, primeiramente, e, acima de tudo, a confiança entre um contratante e um contratado, e, por implicação, entre suas regras de alocação. Disto decorre que quanto maior o número de relações de confiança, maior o potencial da corrupção” (GAMBETTA, 2002: 54).

Se o fenômeno fraude pressupõe quebra de confiança do fraudador (BROWN, 2006), a confiança repousa, em grande medida, na moralidade generalizada que, por sua vez, é influenciada pela formação e ambiente do indivíduo. Arrow (1974) defende que durante o desenvolvimento da sociedade se estabelecem acordos para o convívio, garantindo a existência do indivíduo. Espinoza (apud DAMÁSIO, 2003) defende a teoria que o homem, por sua natureza, tende a agir eticamente como condição para a preservação da espécie. O conjunto desses acordos podem ser implícitos, por meio de normas sociais, ou explícitos, materializados nas normas e regras formais (arcabouço do ordenamento jurídico), associado à definição de cultura (LYNN, 1990).

Assim, não há que se falar em fraude caso o violador da norma social, quer ela seja guarnecida por legislação quer não, não ocupe uma posição que represente uma organização, pois, do contrário, teremos uma perversão. Diferentemente de um indivíduo, corromper um representante de uma instituição pode trazer repercussões mais graves em relação ao fenômeno social, uma vez que as consequências da fraude também alcançarão a instituição representada, podendo fazer com que ela deixe de existir no sentido simbólico, ocorrendo uma fratura do símbolo que aquele indivíduo subornado representa e, conseqüentemente, o sistema começa sofrer um esvaziamento semântico do que antes representava (MINERBO, 2007). Daí, a oportunidade do cometimento de uma fraude que a posição que o indivíduo ocupa na organização, é parte integrante e desassociada da fraude em si.

“A ética, como toda emergência, depende das condições sociais e históricas que a fazem emergir. Mas é no indivíduo que se situa a decisão ética; cabe a ele escolher os seus valores e as suas finalidades.” (MORIN, 2004: 29)

A percepção de que a organização está atenta a possíveis atos antiéticos praticados por seus *stakeholders* é um forte influenciador de sua inibição e tende a manter um alto nível do clima ético, conquistado por esforço aplicado no programa de ética e de sua liderança. Essa percepção se torna ainda mais efetiva, quando a organização implementa sistema de controle e monitoramento de seus ambientes internos e externos, visando fazer com que as políticas que pautam a ética da organização sejam respeitadas e cumpridas (NASH, 1993). Esses sistemas de controles podem ser ferramentas de acompanhamento da ética pelo comitê e servir de subsídio para o treinamento em ética. Assim eles objetivam a “assegurar que os riscos inerentes às suas atividades sejam reconhecidos e administrados adequadamente.” (MANZI, 2008: 77).

Um dos principais requisitos para que o sistema de controle interno de uma organização seja efetivo é que o sistema de informações assim o seja, em outras palavras, as informações sobre os procedimentos devem ser seguras, monitoradas e constantemente difundidas de forma segregada entre as áreas de interesse, mas centralizadas para quem fará a sua gestão. Há ainda a necessidade de monitoramento dos riscos de maior impacto e probabilidade para que quando identificados sejam prontamente reportados aos níveis hierárquicos adequados, com o intuito de tratá-los.

A análise da literatura apresentada alerta para a impossibilidade de supersistemas de controle como instrumento para sanar a corrupção. A prática de *compliance*, no entanto, contribui para o enfrentamento do problema.

3. *Compliance* na prevenção à fraude organizacional

O *compliance* nas empresas teve origem nas instituições financeiras, com a criação do Banco Central Americano, em 1913, que objetivou a formação de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável, e, logo após a quebra da Bolsa de Nova York de 1929, foi criada a Política Intervencionista *New Deal*, em uma tentativa de intervir na economia para “corrigir as distorções naturais do capitalismo” (MANZI, 2008: 27). Apesar de sua origem e seu avançado desenvolvimento, o conceito e

programas de *compliance* não são exclusivos das instituições bancárias, uma vez que compreende a busca pela aderência entre a ética individual e coletiva, termo anglo-saxão originário do verbo *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando. Segundo a FEBRABAN (2010), *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição (MORAIS, 2005).

Discutir *compliance* é compreender a natureza e a dinâmica da corrupção e fraude nas organizações, independentemente de seu ramo de atividade. Entretanto, para as organizações que possuem suas atividades controladas por órgãos reguladores do Poder Público, por se tratarem de atividades de prestação de serviço ao público, como, por exemplo, instituições financeiras, distribuidoras de energia, comunicação, aviação, entre outras, há uma série de exigências legais que devem cumprir, sob pena de até mesmo serem impedidas de exercerem suas atividades, sofrerem danos à sua imagem, ou ainda, sanções às organizações e aos indivíduos (podendo gerar processos administrativos ou até mesmo criminais). Há ainda aquelas empresas que estão sob a égide de leis como a americana *Sarbanes-Oxley* de 2002, denominada SOX, a qual, em seu artigo 404, aponta que as empresas de capital aberto são obrigadas a adequar os comportamentos éticos dos profissionais e candidatos, bem como buscar a identificação, mitigação, análise das consequências e prevenção de atitudes inadequadas. A conduta de acordo com a regra (*compliance*), ou corrupta, possuiu várias causas e é influenciada pelas circunstâncias. Na raiz da conduta corrupta está a percepção moral, a compreensão do indivíduo sobre o significado de sua atitude frente à moral e as regras organizacionais.

No cerne das iniciativas de *compliance* está a preocupação da quebra da confiança no relacionamento econômico e social das organizações, funcionários e *stakeholders*. Exemplificando, o Banco Central do Brasil controla parte das atividades de instituições financeiras autorizando seu funcionamento, estabelecendo regras prudenciais mínimas, supervisionando e fiscalizando suas atividades, assistindo financeiramente, criando regimes especiais de intervenção e liquidação e exigindo seguro de depósitos até determinado montante, com o objetivo de criar uma rede de proteção bancária que, por sua vez, por meio de seus instrumentos, busca conferir mais segurança e confiança a poupadores e investidores (MANZI, 2008). Por outro lado, a ausência de segurança e de confiança propicia um

enfraquecimento das relações econômicas e sociais, segundo Arruda, Whitaker e Ramos (2001:23) “a ausência de valores morais – grita a situação atual – é o pior dos males que pode afligir o tecido social”.

A importância na prevenção de riscos operacionais é tamanha que o novo Acordo da Basileia, conhecido como Basileia II, a elenca como uma das principais ferramentas para determinar o valor de alocação de capital, o que significa dizer que, por meio de medições quantitativas, é possível definir o grau de falhas nos controles internos que podem afetar a confiança dos investidores naquela instituição financeira (MANZI, 2008). Analogicamente, pode-se expandir essa preocupação com a prevenção de riscos operacionais como um dos fatores que afetam o desempenho de qualquer organização, quer seja ela uma de capital aberto quer não, pois, sem a mitigação desses riscos, a perenidade da organização pode ser afetada principalmente quanto a um risco à sua reputação, pois esse risco pode gerar impactos ainda maiores do que os regulatórios, pois estes, diferentemente daqueles, são, de certa forma, controlados.

De forma geral, os riscos operacionais são tratados com a utilização da tecnologia de informação como uma ferramenta para eficácia das atividades; implantação de padrões que fomentam as melhores práticas na prestação de serviço do negócio; monitoramento constante dos riscos aos quais a empresa esteja vulnerável; e a prevenção de eventos relacionados à não conformidade por meio de reforço da cultura ética (MANZI, 2008).

Há estudos que analisam o custo-benefício de uma implantação de programas de *compliance* em organizações, os quais chegaram à conclusão de que para cada U\$1,00 gastos são economizados U\$5,00 com a mitigação de processos legais, danos à reputação e perda de produtividade (SCHILDER, 2006). *Compliance* cada vez mais é um fator diferencial para a competitividade das organizações, pois o mercado busca e valoriza a transparência, ética nas suas interações econômicas e sociais. Para Manzi (2008), é possível criar uma vantagem competitiva quando a organização agrega valor para a governança corporativa por meio de ferramentas de *compliance* que procuram se adequar às melhores práticas do mercado. Entretanto, resta a dúvida de qual a importância dessa adequação. Segundo Daft (2002), há um movimento de semelhança entre organizações do mesmo setor, e esse fenômeno, chamado por ele de “isomorfismo institucional”, tende a levar as organizações a buscar padrões mais comuns para suas atividades. Isso ocorre primeiramente para

minimizar incertezas quanto ao produto que deve ser lançado, por exemplo. Muitas vezes é utilizada a técnica do *benchmarking* que tenta entender como as organizações que melhor desempenham determinado produto chegaram a esse padrão. Outro motivo para que ocorra esse isomorfismo é pela pressão de órgãos reguladores governamentais que exigem determinadas condutas e atendimento de diversas regras e normas. Ainda há a pressão por um alto padrão de eficiência e qualidade que permita a continuidade de competir no mercado.

Entretanto, e não obstante a tudo que aqui foi explanado, a organização necessariamente precisa buscar o *compliance* como meio de fortalecer sua posição no mercado, e a sociedade precisa encarar a ética não só como uma forma de ação conveniente, mas também como uma condição de sobrevivência da sociedade. Um risco do mensurar a adoção de *compliance* é a não correlação do custo-benefício de sua implantação com o retorno esperado, mesmo porque riscos reputacionais encontram dificuldade de mensuração e, mesmo que assim não o fosse, *compliance* não é uma questão financeira, mas uma questão de princípios (SCHILDER, 2006).

O Brasil atualmente está em um patamar que coloca *compliance* como um dos pilares da governança corporativa ao garantir a conformidade com normas, leis e políticas internas e externas à organização, bem como ao fortalecer o ambiente ético por meio de controles internos e aumento da transparência.

“Certamente não se pode falar em governança corporativa e sustentabilidade sem se referir à ética e consequentemente considerar a importância de compliance.” (MANZI, 2008: 123).

Para Manzi (2008), são elementos fundamentais de um programa de *compliance*: desenvolver código de ética da organização; desenvolver os profissionais na capacidade de lidar com dilemas éticos; criar canais de identificação de condutas não éticas e possibilitar a discussão de dilemas éticos.

Todo gestor deve ser um disseminador da cultura *compliance* na organização, indo mais além, todo funcionário assim deve agir. Entretanto, é recomendável que exista na organização um gestor de *compliance*, o qual terá a função de estruturar o desenvolvimento de *compliance* para toda organização. Essa função ou área, dependendo da demanda da organização, será responsável por verificar se as atividades e produtos da organização estão em conformidade com as leis; prever, mitigar e tratar riscos de não aderência às normas internas; difundir o

conhecimento de *compliance* para toda a organização; fortalecer a cultura de controles internos; e reportar os assuntos ligados a *compliance* e ética para a alta gestão da organização (MANZI, 2008).

Apesar de existir grande intersecção entre as áreas de *compliance* e auditoria interna, pois a primeira deve acompanhar os pontos de vulnerabilidade que esta apontou como a que necessita de regularização, há algumas diferenças em suas atividades. A auditoria interna verifica processos das áreas internas da organização com o intuito de identificar seu nível de conformidade com as normas e políticas, mas assim o faz de forma aleatória por amostragem. Já *compliance* deve assim proceder de forma rotineira e permanente, buscando a prevenção dos riscos aos quais a organização pode estar ou ser exposta, bem como tratar os casos de não conformidade. Assim como a Auditoria Interna, *compliance* também deve ser independente, reportando à alta administração; entretanto, ele pode e deve ser auditado pela auditoria interna como as demais áreas, o que reforça a transparência de suas atividades, gerando um maior conforto para seus profissionais e para as demais áreas, servindo inclusive como exemplo (MANZI, 2008).

3.1 Programas de gestão da ética

Antes de tratarmos a gestão da ética nas organizações, sugerimos alinharmos os conceitos sobre o que vem a ser ética nos negócios.

“Ética dos negócios é o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.” (NASH, 1993: 6)

Não há organização ética ou antiética, ou ainda, classificação de que uma determinada sociedade é moral ou amoral, mas sim há comportamentos que não estão de acordo (*compliance*) com boas práticas. Entretanto esses comportamentos se dão sempre pelo indivíduo, o que podemos inferir que somente a ação humana individual é valorada moralmente (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2001).

Passando ao largo da discussão semântica de ética e moral, pois não se trata do objeto do presente estudo, assume-se nos limites deste, que possuem o mesmo sentido. Entretanto, podemos conceituar ética conforme Arruda (1986: 7)

“a Ética pode ser entendida como a ciência voltada para o estudo filosófico da ação e conduta humana, considerada em **conformidade** ou não com a reta razão.” (grifos nossos)

As organizações devem buscar desenvolver comprometimento ético nos seus funcionários, assumindo a responsabilidade de auxiliá-los na resolução de conflitos éticos que podem se deparar durante o exercício de suas funções, já que dilemas éticos podem ocorrer e a omissão do que se espera dos profissionais diante de tais dilemas não é salutar para a organização. Daí, programas de ética e *compliance* estão estritamente interligados, pois se baseiam em valores e responsabilidades morais, o que procuram incentivar o cumprimento e conformidade das leis e políticas internas, o que por sua vez tende a culminar no fortalecimento da cultura ética da organização (DRISCOLL, HOFFMAN e MURPHY, 1998).

Programas de ética devem envolver todos os *stakeholders* da organização, pois caso assim não o seja, não atingirá o seu objetivo macro de buscar uma maior homogeneidade na forma de conduzir questões éticas em suas relações. Para sua implantação e consolidação, algumas etapas devem ser observadas:

- Sensibilização
A organização deve provocar uma reflexão sobre a importância do tema ética no dia a dia dos seus *stakeholders*;
- Conscientização
Cabe nesse momento avançar na reflexão sobre a importância do tema para uma percepção das vantagens e desvantagens em alinhar conceitos éticos organizacionais;
- Motivação
A organização proporciona o ambiente adequado para que os *stakeholders* se sintam cativados a adotar as diretrizes éticas propostas como suas;
- Capacitação
Instrumentos como código de ética, canal de denúncia, entre outros, possibilitam que os *stakeholders* desenvolvam a habilidade de lidar com dilemas éticos de forma mais aderente aos princípios da organização;

- Acompanhamento

É de fundamental importância que a ética seja uma prática nas ações de todos os envolvidos na organização, e isso acontecerá quando se revisitar o tema de forma constante e recorrente. Programas de ética que não observam essa etapa tendem a falência de sua ideia inicial de provocar uma sinergia de preceitos éticos na organização;

- Adequação

A organização deve considerar que contínuas mudanças ocorrem nos negócios, e estas podem refletir na forma de viver os princípios adotados, o que não significa dizer que as premissas e valores são mutáveis na sua essência, mas sim que a ocorrência de acidentes exigem uma revisão e adequação da maneira como a organização está aplicando seus princípios, é prudente que assim o faça (NASH, 1993).

É relevante que a organização estabeleça um Comitê de Ética, esse geralmente é formado por representantes das áreas de Recursos Humanos, de *compliance* e da alta gestão (MANZI, 2008). Preferencialmente, deve ser de alta qualidade, em geral formado por um número de profissionais de diversas áreas considerados por seus colegas como pessoas íntegras. Tem como objetivos: aconselhar e auxiliar nas tomadas de decisões, caso seja consultado para esse fim; direcionar e buscar instrumentos para auxiliar a organização na gestão da ética; discutir e delinear políticas a serem adotadas pela organização no tocante à ética; acompanhar as mudanças internas e externas à organização e rever de forma recorrente as políticas adotadas e, se necessário, adequá-las à nova realidade; investigar e solucionar casos antiéticos quando demandado, incluindo as decisões de punições aplicáveis. A autoridade do Comitê deve ser assegurada pela alta gestão da organização, o que por si só denota a importância que a organização dá para a ética; entretanto, essa autoridade precisa estar balizada nos mesmos princípios que possibilita sua existência — a ética — pois seus membros, ao tratar de cada caso, devem observar e julgar os atos cometidos *vis-a-vis* as políticas da organização, e não o indivíduo, caso contrário, corre-se o risco de transformar-se em um “tribunal inquisidor” ignorando a pessoa que está sob aquela análise e, por conseguinte, todo o contexto e impacto envolvido. Ainda é recomendado que as organizações definam um profissional para exercer a função de Oficial de Ética que,

reportando diretamente à alta gestão, exercerá, em tempo integral ou parcial, a gestão do programa de ética de maneira contínua e coordenará o Comitê (NASH, 1993).

3.1.1 Códigos de ética e de conduta

No cerne de toda sociedade estão as leis e normas que regem e possibilitam a convivência entre seus membros “em sentido amplo, norma de conduta com força coativa, elaborada pelo Poder competente.” (FUHER e FUHER, 2008: 45)

Elas, quer sejam tácitas quer sejam explícitas; quer sejam discutidas quer não, visam minimizar o potencial conflito de valores que cada indivíduo traz consigo para que aquele trato com o coletivo seja viável a ponto de se tornar uma sociedade (ARRUDA, 2002). Esse potencial conflituoso pode ser mais ou menos acentuado conforme a proximidade de formação familiar, religiosa, educacional e social de seus membros.

O desenvolvimento da autonomia individual refletiu no distanciamento entre a ética individual e a ética da cidade, isso porque o que, antes, os “bons costumes” ditavam e eram seguidos, não mais o são quando o egocentrismo possibilitou uma visão da ética individual e não apenas coletiva, enfraquecendo o altruísmo e a solidariedade. A busca pela felicidade pessoal a qualquer preço precede a ética familiar ou conjugal, caducando princípios outrora relevantes (MORIN, 2004).

Para minimizar o que Pierre Legendre (apud MORIN, 2004) chamou de “*self-service* normativo”, ou seja a ausência de valores, o que tornaria qualquer sociedade refém de um bom-senso de cada um de seus membros e, como consequência, podendo:

- Aumentar a deterioração do tecido social em inúmeros campos;
- Enfraquecer o conceito de comunidade e sua Lei coletiva;
- Reforçar o desenvolvimento do egocentrismo em detrimento do altruísmo;
- Desarticular o vínculo entre o indivíduo, espécie e sociedade;
- Supervalizar o dinheiro, por desmoralizar o anonimato;
- Burocratizar as organizações com intuito de suprimir a dissolução da responsabilidade.

As organizações tentam buscar uma homogeneidade de valores, o que é materializada no código de ética que, mesmo não possuindo a pretensão de dirimir dilemas éticos, tem a função de fornecer formalmente aos *stakeholders* da organização o entendimento de diretrizes possibilitando a conduta mais análoga da esperada, em conformidade com “a declaração formal das expectativas da empresa quanto à conduta de seus executivos e demais funcionários” (NASH, 1993: 64).

Assim, diferentemente da visão, missão e valores da organização, o código de ética deve ter caráter regulamentador, pois, mesmo tendo por base os princípios da organização, ele não deve apresentar apenas conceitos genéricos, mas sim especificar as condutas esperadas pela organização e, inclusive, prever punições para os que não respeitarem tais diretrizes. Esse caráter objetiva proteger os interesses públicos, da organização e de seus *stakeholders*, possibilitando um convívio mais harmonioso possível entre esses atores. Caso assim não seja, o código de ética tende a servir apenas como instrumento político, servindo para atender exigências de legislação (como, por exemplo, a Lei SOX) ou para convencer os acionistas e público externo que a organização busca a ética em suas ações. Caso sejam essas as intenções da organização na adoção de um código de ética seria preferível que nunca o tivesse criado (NASH, 1993).

Vários estudos comprovam que não há correlação direta entre a conduta ética e o que rezam os códigos de ética, considerando sua aplicação de forma isolada. E, conseqüentemente, não há embasamento teórico para se afirmar que normas e regras éticas são suficientes para gerar conformidade de percepção moral do indivíduo *vis-a-vis* a cultura ética organizacional (MATHEWS, 1987). Já outros estudos demonstram que há conformidade da conduta ética individual e códigos e programas de ética, quando estes refletem de forma veemente a própria cultura organizacional representada (MCCABE, TREVIÑO e BUTTERFIELD, 1996), o que corrobora o estudo epigrafoado.

Existem três mecanismos de adesão ao código de ética. O primeiro é a submissão – essa forma de aderência é a que segue o princípio do custo *versus* benefício, ou seja a pessoa precisa perceber que, uma vez adotada determinada conduta, sofrerá punições. Ela está baseada na ameaça externa de penalidade, a tendência é tratar o código de ética como uma ferramenta de repressão. A segunda é a identificação, em que a decisão será motivada pelos valores internos da pessoa que foram formados desde sua infância, pois a aderência se baseia no sentimento

de estar com sua consciência tranquila e busca a moralidade. Por fim, a internalização é a forma de adesão que confere ao colaborador e *stakeholders* a reflexão sobre a conduta ética sugerida, o que permite o entendimento que gera a compreensão e o comprometimento. Com exceção da identificação que se ampara nos valores intrínsecos do indivíduo, as outras duas formas de adesão podem ser trabalhadas e desenvolvidas por *compliance* (MANZI, 2008). É relevante que a sua adesão seja feita de maneira formal e, de preferência, periodicamente a fim de evitar falhas operacionais, ou ainda, a alegação de que este foi o problema.

Se a organização não estiver atenta ao conteúdo do seu código de ética, ele pode tender a caminhar para o que chamou Nash (1993) de “técnica dos mandamentos”, uma série de “o que não fazer” sobre tópicos específicos, por exemplo: “não ter conflitos de interesses”, “não assediar moral e sexualmente”, “não manipular resultados”, entre outros. Um dos riscos dessa técnica é que o código, por mais detalhado que seja, será limitado por seu pontualismo, o que não impedirá que as pessoas encontrem as mais variadas formas de burlar aquelas regras sem que necessariamente as firam de maneira literal. Ainda, existe o risco de a organização transmitir uma mensagem de que o código de ética é disassociado das suas práticas, gerando assim uma incoerência em seu discurso, o que pode afetar a confiabilidade de sua imagem. A conduta ética da organização é reflexo da conduta de seus profissionais e não de uma norma fria. Seu conteúdo não pode afrontar a legislação local, mas por outro lado, não deve se limitar a ela, mesmo porque algumas ações podem ser legais mesmo que imorais. Geralmente o código de ética aborda questões sobre conflitos de interesse, denúncias, suborno, presentes advindos de relação comercial, segurança de informação, assédio moral ou sexual, entre outros.

Após analisar cerca de duzentos códigos de ética corporativa reunidos pela Business Roundtable e de ter realizado algumas milhares de entrevistas com executivos e pesquisado artigos publicados na mídia em geral, Nash (1993) chega a uma descrição geral da integridade nos negócios norteados por quatro valores básicos:

- Honestidade
Que consiste em transparência nas ações da organização e assertividade na comunicação de suas decisões;
- Confiabilidade

É expressada pela coerência de seus discursos com suas ações, mesmo que implique na aplicação de punições para os infratores das normas estabelecidas;

- Justiça

É a busca constante pelo equilíbrio dos direitos de diversos grupos, essa equivalência deve ser tal que precisa considerar os seus fornecedores e prestadores de serviço como parceiros de negócio;

- Pragmatismo

São as contribuições concretas que visam à perenidade da organização, atualmente esse valor poderia estar relacionado à sustentabilidade.

3.1.2 Canal de Denúncia

Segundo pesquisa realizada pela *Association of Certified Fraud Examiners*, 46% das fraudes são detectadas por intermédio de canal de denúncia, e 57,7% dessas denúncias são originadas por funcionários, mesmo considerando que menos de metade das organizações possuía uma ferramenta formal de reporte, o que podemos inferir que a fraude não é aceita de forma passiva por aqueles que não a praticam, tentando inibi-las mesmo sem um canal apropriado para tal. Empresas que possuem esse instrumento observam 60% de redução nos montantes de fraudes detectadas, principalmente devido à identificação prematura das situações (ACFE, 2008). A criação de canais de comunicação para os funcionários e *stakeholders* mostra-se como uma forte ferramenta de *compliance*, sendo relevante tanto para possibilitar a denúncia de atos antiéticos como para retirada de possíveis dúvidas sobre dilemas éticos, colaborando para o desenvolvimento e fortalecimento do ambiente ético e para uma boa governança corporativa (KAYE, 1996).

Principalmente quando o canal servir para reportar violações, é fundamental que a confidencialidade e confiabilidade seja reforçada e respeitada, pois, sem a primeira, o denunciante não se sentirá à vontade para relatar o que sabe ou mesmo desconfia. Esse receio pode advir do medo de represálias ou mesmo de ter seu nome vinculado ao fato delatado. Já a confiabilidade se expressa quando o denunciante tem a ciência e percebe que os atos denunciados serão investigados, gerando assim a percepção de que a organização efetivamente se preocupa e toma ações para mitigar atos antiéticos. É relevante que a organização possibilite o

endereço de questões éticas, tanto dúvidas sobre dilemas éticos quanto casos de violação de normas, ao Comitê de Ética para tratá-los de forma prática (MANZI, 2008).

O canal de denúncia precisa ser efetivamente acessível, customizado para o público a que se destina, em uma organização em que seus funcionários não possuem acessibilidade à *internet*, por exemplo, é recomendável a disponibilidade do canal por via telefônica também, ou mesmo considerar a possibilidade de caixa postal. A comunicação adequada da ferramenta é de igual importância, uma vez que sua correta divulgação viabiliza a operacionalização, bem como a conscientização e orientação para a utilização correta do canal, para que não seja confundida como uma ferramenta de reclamações ou sugestões no tocante a assuntos que não interferem ao ambiente ético em si. A definição do escopo da ferramenta deve ser discutida em seu nascedouro, mesmo que sua execução se dê progressivamente, uma vez que o público externo à organização (fornecedores, clientes, sociedade, etc) também deve ser considerado (FORMA, 2010).

Ao implantar um canal de denúncia, a organização precisa estar preparada para lidar com o que Nietzsche (apud MORIN, 2004) chamou de “moralina”. Sem a intenção de simplificar sobremaneira o seu conceito, moralina é a forma de reduzir a moral e a ética a regras e meios de julgar e subjugar o outro por meio de uma pseudomoralidade. Ela pode se dar pela moralina de indignação, a qual, sem qualquer preocupação com uma análise neutra e racional, desqualifica o outro, muitas vezes na forma de hipocrisia. Ainda há a moralina de redução que objetiva julgar o outro pelos seus maus atos e ideias imorais, classificando-o como inferior aos demais, ignorando seus atos benéficos até aquele momento. E, ela pode ainda se dar de forma inconsciente, pois “não somos capazes de “transmitir” a história, como se fosse texto xerocado. Entra em nossa cabeça de modo interpretativo hermenêutico, no qual sempre aparece a condição de sujeito dotado de cultura e história próprias” (DEMO, 2002: 19). Assim, cabe à organização, se precaver contra a possibilidade de fomentar a moralina em sua gestão na forma de denunciamentos. Para isso, ela precisa desenvolver os agentes que lidarão com as denúncias de tal maneira que não poderão julgar qualquer sujeito sem a devida análise, pautada na imparcialidade e respeito humano.

O fluxo de reporte das denúncias precisa ser planejado para que se minimize possíveis conflitos de interesse. O receptor de uma denúncia não pode ser o alvo

dela, pois, se esse for o caso, existirá o risco de um tratamento não adequado ou, no mínimo, um enfraquecimento da credibilidade da ferramenta, mesmo que o denunciado seja o principal executivo da organização, caberá ao Conselho de Administração ou outro gestor, como, por exemplo, o de Recursos Humanos ou Auditoria, fazer a gestão da denúncia. O processo de tratamento da denúncia deve ser padronizado, considerando-se as seguintes etapas (FORMA, 2010):

- Coleta

Como visto anteriormente, a ferramenta deve ser acessível para todos os públicos a que se destina, mas também deve ser eficaz, buscando obter o máximo de informações sobre o objeto, os envolvimentos, a motivação, os possíveis impactos dessa denúncia;

- Análise

Quando em posse de tais informações, cabe um trabalho analítico por especialistas no assunto, objetivando o entendimento dos fatos relatados, bem como possibilitando avançar para a próxima etapa;

- Classificação

Nesse momento, o analista busca qualificar a situação relatada e priorizá-la, de acordo com os impactos e urgência que uma ação de mitigação exige, recomendando assim a gestão do caso, e esse trabalho de inteligência é relevante para que não ocorra desperdício de tempo e recurso em ações não relevantes, como, por exemplo, em casos de denunciamentos.

A partir daí, algumas denúncias serão alvo de apuração e investigação e outras não, mas é importante a gestão e resolução dos incidentes relatados para que a ferramenta não seja considerada um embuste, sendo fundamental que os funcionários e *stakeholders* tenham a percepção de que o canal é seguro, que funciona e que dá resultados, para que assim a ferramenta tenha seu papel no reforço da ética organizacional.

3.1.3 Programas de treinamento em ética

Como dito anteriormente, o comportamento ético é sempre individual e, por sua vez, fará e sofrerá influência do ambiente em que estiver inserido. E, quando se

trata de cultura organizacional como forma de influência no comportamento ético individual, há que se considerar a localização a qual esses indivíduos estão inseridos, e esse ponto se faz mais relevante quando observamos organizações que estão localizadas em diversos países, ou ainda, em um país como o Brasil cujo território tem dimensões continentais. Precisamos ainda considerar a regulação vigente no contexto que a organização está submetida, pois é possível notar significantes mudanças de um setor para outro. Ainda, o estilo de liderança é um fator relevante na influência da cultura ética organizacional (MANZI, 2008), conforme exposto no capítulo “Liderança ética”, do presente trabalho.

Programas de treinamento e conscientização ética são de extrema importância, uma vez que, como visto anteriormente, a consciência é extremamente frágil (MORIN, 2003), e essa fragilidade reside na dificuldade humana de combater a ilusão que advém de processos psíquicos de autocegueira, entre as quais o autoengano, pois o indivíduo é capaz de rejeitar o que lhe é desagradável e selecionar o que lhe satisfaz. Daí

“as dificuldades do autoconhecimento e da autoanálise crítica correspondem à dificuldade da lucidez ética. A maior ilusão ética é crer que se obedece à mais alta exigência ética quando, na verdade, se está agindo pelo mal e pela mentira” (MORIN, 2004: 55)

Uma das maneiras mais eficazes que a organização pode disseminar a ética é fazer com que a teoria e a prática estejam estritamente ligadas. Desenvolvimento gerencial, orientação para novos *stakeholders* e educação ética devem estar sempre na pauta da área de Recursos Humanos, com o apoio do Comitê de Ética. Programas de treinamento interativo, discussão e análise de casos profissionais mais próximos da realidade do público contemplado com o treinamento demonstram melhores resultados, uma vez que simulam situações do dia a dia do grupo e possibilitam a sua vivência de forma prática e direta (NASH, 1993).

Regras formais, com abordagem mais normativa, chamadas de *compliance-based* são mais comuns em organizações tradicionais, hierárquicas e centralizadoras, já em organizações que adotam gestão mais participativa e moderna, que buscam a gestão do conhecimento como base de sua cultura, tendem a adotar formas mais focadas na conscientização e educação — *values-based* — com intuito de reforçar a ética e valores individuais (HOIVIK, 2002).

Immanuel Kant, em seus *Textos Seletos* (VIER e FERNANDES, 1974) destaca que um indivíduo, para se comprometer com determinado objetivo, precisa ser tratado como maior, pois apenas assim ele poderá ter autonomia para refletir por si mesmo e, uma vez refletindo sobre as normas e políticas da organização, esse indivíduo poderá introjetá-las de tal modo que as considerará como suas e que consequentemente tenderá a respeitá-las e segui-las. Por outro lado, se for tratado como menor, essa reflexão não ocorrerá e não assumirá tais normas como suas, o que exigirá um monitoramento constante para que ele não as transgrida, mesmo porque não entenderá o sentido de sua existência.

As organizações necessitam cada vez mais promulgar as suas normas éticas, mas o principal é aumentar o conhecimento dos padrões éticos que elas esperam de seus funcionários e *stakeholders* o que retroalimentará a cultura ética e assim avança para patamares mais elevados nos comportamentos individuais e, por consequência, influenciará na reputação dela.

As organizações podem difundir tal conhecimento utilizando o mecanismo de oficiais de *compliance*, esses agentes de conformidade são profissionais de diversas áreas da organização que buscarão a intermediação entre essas áreas e *compliance*, identificando riscos e vulnerabilidades de processos, sugerindo formas de mitigá-los e reportando os casos de não conformidade. Eles devem ser treinados periodicamente para disseminarem elevados padrões éticos (MANZI, 2008).

Entretanto, esse trabalho de conscientização deve ser capaz de gerar um pensamento complexo que reconheça a autonomia da ética não negligenciando o saber do dever, isso implica em considerar que a ética não é solitária, mas sofre influência de diversas maneiras, inclusive da consciência intelectual. A consciência moral deve ser capaz de considerar o todo, gerando responsabilidade e solidariedade e, apenas assim, será eficaz quando se deparar com dilemas éticos, que, por sua vez, tendem a apresentar-se nas mais variadas formas e contextos (MORIN, 2004).

3.2 Liderança ética

Segundo Tichy (1973), para que um sistema de *compliance* seja eficiente, são fundamentais dois componentes: poder e grau de envolvimento. Esse autor define

poder como “a habilidade de um ator de induzir ou influenciar outro ator a seguir diretrizes ou normas que defende” (TICHY, 1973: 194-208).

Amorim e Peres (2007) observam que embora não exista uma única definição sobre poder, é possível organizar os autores em dois grandes grupos: aqueles que o abordam de forma negativa, o qual encontra guarida no dito “senso comum”, por considerar que poder é uma forma de submissão coercitiva por ameaçar a integridade e felicidade do homem, originada no pensamento liberal. Hayek (1987), responsável por uma dessas visões negativas de poder, denomina poder como sinônimo de submissão — independentemente se o sujeito é quem se sujeita ou quem sujeita — é por si só vil.

E ainda há aqueles que encaram o poder de maneira positiva, uma vez respeitado os limites de seu exercício. Um dos conceitos que comungam da percepção de positividade do poder é o proferido por Talcot Parsons (apud GIDDENS, 1998) que faz uma analogia entre dinheiro e poder, iniciando sua teoria com a abordagem de que tanto um quanto o outro não passa de um meio de circulação, pois, na economia (subsistema adaptativo), o dinheiro só tem seu valor quando existe um “acordo”. Assim, o poder possui o mesmo conceito, pois é necessário que uma determinada sociedade outorgue à política (subsistema de objetivos) esse valor intrínseco e pode ser definido como

“a capacidade generalizada para servir à realização das obrigações encadeadas pelas unidades dentro de um sistema de organização coletiva quando as obrigações são legitimadas por referência à sua relação com os objetivos coletivos” (GIDDENS, 1998).

Entretanto, como, na economia, é necessário ter obrigações recíprocas nos negócios realizados, o conceito de metas coletivas, na política, é parte integrante dessa relação de troca. O conceito de objetivos pré-estipulados mesmo que tacitamente é fundamental para que exista a concessão de poder pelo liderado.

“Poder é a possibilidade de um homem ou uma certa quantidade de homens realizar sua própria vontade em uma ação comum até mesmo contra a resistência de outros que participem dessa ação” (WEBER, 1999: v.2, p.187-198).

O poder é uma prática social, constituída historicamente, ou seja, por ser exercida de variadas formas, dependendo do contexto em que estiver inserido, não há como classificá-lo exaustivamente nem, tampouco, criar modelos para a sua

aplicação. Entretanto, é possível identificá-lo e exercê-lo, e uma das maneiras desse exercício se dá, mesmo que de forma não exclusiva, pela liderança. E esta se dá em qualquer prática social, e isso significa dizer que o poder pode ser exercido em qualquer relação interpessoal e não necessariamente em uma instituição. Cada indivíduo pode exercer e sofrer a dominação na relação com outro indivíduo, dependendo do contexto e do papel em que está sendo influenciado (FOUCAULT, 1995).

Ainda avançando nessa doutrina sobre liderança, considerando que ela é o próprio exercício do poder e, por sua vez, não há como falar na sua existência se o líder não for capaz de controlar recursos, quaisquer sejam eles — resultados, pessoas, processos, bens tangíveis e intangíveis ou valores éticos — utilizando ferramentas de punições e recompensas, programas de *compliance* corporativo — como, por exemplo, código de ética — que se apresentam como uma maneira de influenciar a conduta individual esperada pelo líder quanto ao seu liderado (HOIVIK, 2002).

O líder precisa se valer da burocracia para balizar a conduta ética de seus liderados; entretanto, normas e regras éticas não são suficientes para proporcionar o *compliance* da conduta ética individual nas organizações, quando aplicada de forma isolada, daí a importância, para as organizações que se esforçam para aumentar a consistência ética, da busca por uma liderança pautada em preceitos éticos (CHERMAN e TOMEI, 2005). Maquiavel (1994) aparentemente passa ao largo desse tocante ao observar

“Todo mundo sabe como é louvável que um príncipe mantenha a palavra dada, e viva corretamente e não com astúcia. No entanto [...] [houve] príncipes que pouco se importaram com a palavra dada, mas souberam superar outros pela astúcia, realizaram grandes feitos e, no final, se saíram melhor do que aqueles que basearam sua conduta na honestidade” (MAQUIAVEL, 1994: 125).

No entanto, mesmo observando que a ausência de honestidade não impede que o líder alcance seus objetivos, é plausível que os busque observando os preceitos morais. Ainda em seus relatos, Maquiavel alerta que o líder deve prezar por sua imagem, mesmo que, para isso, dissimule qualidades que porventura não possua, pois dela decorre a legitimação da liderança. Já para Paine (1994) é de grande importância que repouse sobre os líderes a coerência entre seus discursos e

suas ações, uma vez que os liderados, sem essa coerência, perdem as diretrizes que antes os guiavam, possibilitando assim que outras percepções éticas se alastrem e, por conseguinte, uma nova cultura possa se instaurar na organização, deixando aquela em segundo plano. Cabe ao líder, mesmo que utilizando a burocracia — *compliance-based* — esforçar-se na disseminação da cultura ética e fomentar a conscientização dos seus liderados para a adoção de ações pautadas pela ética organizacional na qual estão inseridos.

Ainda assumido o conceito de que uma das tarefas do líder é o reforço da cultura ética aos seus liderados, é necessário observar que isso não implica que o próprio líder deva estar imune ou ser o único gerador de tais conceitos morais na organização. Isso foi bem alertado por Maquiavel ao ditar que o “legislador” deva preceder ao líder para limitar o exercício do seu poder, sendo que a ética por si não dá conta de proteger os grupos da tirania, e as organizações devem normatizar as condutas éticas esperadas e, aplicá-las, inclusive para o líder (BIGNOTO, 1992). Maquiavel avança ainda no tema e inicia um debate sobre a possibilidade de “éticas”, argumentando que exista diferença entre a ética do líder com relação à ética do liderado, pois a ética deste deve recuar diante do coletivo; em outras palavras, o liderado deve obedecer aos preceitos morais para atender às necessidades da organização, já o líder deve buscar a realização do projeto. Submeter o líder às normas se faz necessário, pois quanto maior o poder exercido, maiores são as possibilidades de corrupção, uma vez que o produto final buscado por aqueles que detêm e exercem o poder é sempre o acúmulo de riqueza (HAYEK, 1987). Entretanto, a diligência nos impele a não assumir o conceito da motivação final baseada sempre no interesse econômico, mas, por outro lado, como visto anteriormente, há constantes possibilidades de conflitos de interesses entre os atores da relação de poder, o que não exclui o líder.

Diante do exposto, têm-se, por um lado, a necessidade de o projeto coletivo ser o balizador das ações do líder e, por outro lado, a necessidade deste preservar a cultura ética da organização. Essas perspectivas nem sempre coadunam entre si, e muitas vezes colidem devido à pressão que a organização possa sofrer em virtude do contexto e ambiente em que estiver inserida, e, por conseguinte, a organização pode constranger o líder a adotar posturas não éticas objetivando os resultados organizacionais (BADARACCO e WEBB, 1995). A dicotomia desempenho e ética não encontra correlação, o que significa dizer que um indivíduo pode ser competente

tecnicamente e agir de maneira antiética e vice-versa (BORINI e GRISI, 2009), o que dilata mais a possibilidade de o líder sofrer pressão por resultado e ceder a ela, mesmo que para isso flexibilize alguns preceitos éticos. Essa flexibilização ética encontra um campo fértil em economias emergentes por conta da demanda por alto desempenho organizacional e necessidade de obter vantagens competitivas para possibilitar a perenidade dessas organizações (MELE e ARRUDA, 2006). Ainda Luo e Han (2009), em uma abordagem ecológica sobre corrupção, apresentam em uma das hipóteses que, “em uma economia emergente, organizações com liderança com fraca educação ética podem aumentar a adoção de ações corruptas”, a tentativa de correlacionar a alta competitividade com desvios éticos da liderança. Essa hipótese, embora não tenha sido comprovada naquela pesquisa empírica, apresentou argumento lógico para essa teoria.

A busca desenfreada pela defesa da imagem organizacional pode ser o detonador de tomada de decisão antiética pelo líder. Essa situação pode ocorrer quando a lealdade plausível e razoável que um líder deve ter a sua organização se transforma em lealdade incondicional. Esta, por sua vez, por ser lesiva a sua integridade, leva o líder a atender os interesses da organização mesmo em detrimento de seus próprios princípios éticos. Para ele, determinada ação é razoável se agir em nome da organização que representa, mesmo que não a adotasse em sua vida pessoal, instaurando assim um conflito entre a “persona” privada e a “persona” organizacional. Esse dilema ético fica mais evidente quando se tem uma identidade empresarial forte (chamada de imagem, reputação ou simplesmente cultura) e que exerce tamanha influência nas perspectivas do líder que a necessidade de proteger e promover a imagem da organização pode preceder a quaisquer outras premissas que antes eram inegociáveis. Essa “fragmentação do eu, aspecto inevitável da vida moderna, pode frequentemente representar impulsos morais conflitantes para uma pessoa” (NASH, 1993: 192).

O líder constantemente se depara com o seguinte dilema de decisão: entre a deontológica (obediência à regra) e a teleológica (obediência à finalidade), sendo que a primeira privilegia os meios; e a segunda, os fins. Esses dois elementos se inter-retro-agem, e o líder, uma vez que tenha uma pressão maior pela eficácia, poderá recorrer a meios pouco morais para atingir aquela finalidade imposta, assim corrompendo seus princípios. Uma das possíveis consequências é a subjugação dos

fins aos meios, pervertendo-o de tal maneira que perderá sua essência (MORIN, 2004).

A literatura privilegia a discussão da ética individual associada ao contexto, o que pode nos apoiar na inferência de que as percepções morais dos líderes sofrem impacto diante das pressões impostas pelas organizações na busca por resultados ou pelos interesses da organização. O líder que não optar em sucumbir a esse cenário precisará ter ou desenvolver qualidades para propagar e influenciar padrões éticos nas grandes organizações da atualidade. É necessário que tenha a habilidade para reconhecer e articular a ética de um problema quando determinada situação for posta, mesmo que esta tenha sido apresentada como algo ético ou sem a devida reflexão que exigiria, e, para tanto, o líder necessita possuir uma visão crítica do contexto desse problema, caso contrário corre o risco de nem ao menos perceber que está diante de um dilema ético e o tratará como uma questão de qualquer outra ordem. Coragem pessoal para não racionalizar a má ética, pois, como as tomadas de decisões estão cada vez mais complexas e permeadas de nuances subjetivas, torna-se, de certa forma, fácil para o líder encontrar justificativas plausíveis para ferir premissas éticas, desconsiderando-as como preceitos que antes regiam seus atos. Assim, mesmo diante de circunstâncias que o pressionam a adotar comportamento antiético, cabe ao líder buscar agir sob princípios, pois trata-se de um respeito inato pelos outros, e não sob a égide de tais pressões, mesmo arcando com as consequências desses atos. Essa característica, por mais óbvia que possa parecer, encontra grandes entraves de ordem prática, isto porque cada vez mais se exige do líder uma postura e comportamento em favor da organização, mesmo que seja em detrimento aos interesses de outros envolvidos. Assim, esse valor deve emanar da formação de sua personalidade para que ele não sucumba às pressões que tende a sofrer no exercício de suas atividades na organização. Além de suas ações serem dirigidas por princípios morais, o valor pessoal do líder também deve derivar do seu comportamento ético, gerando assim um movimento em espiral balizado pela ética. Isto é relevante para que ocorra uma evolução em seus conceitos e a busca constante de um aprimoramento de seus atos pelo o que é certo e justo (NASH, 1993).

III. METODOLOGIA

1. Descrição dos dados

Discutir *compliance* é compreender a natureza e a dinâmica da fraude e corrupção nas organizações. A conduta de acordo com a regra (*compliance*), ou corrupta, possuiu várias causas e é influenciada pelas circunstâncias. Tomando-a pela epistemologia complexa, considerando que nela cabe a incerteza e contradições internas, não há expectativas quanto a um código binário bem/mal, justo/injusto, mas antes, considera-se que

“somente a moral que contempla o conflito ou a incompatibilidade das suas exigências, ou seja, uma moral inacabada, frágil como o ser humano, problemática, em combate, em movimento como o próprio ser humano” (MORIN, 2003: 59).

Mesmo considerando *compliance* como um fenômeno complexo, o que obriga a pesquisa abster-se da pretensão de conhecer todas as suas causas por ser dinâmica não linear, característica que lhe concede habilidade de mudança a cada momento que é observado, ainda assim,

“toda dinâmica é dinâmica porque não se repete, mas, em toda dinâmica que não se repete, há componentes repetitivos. A ciência tenta penetrar no fenômeno por essa porta, o que, por vezes, não lhe permite passar do umbral.” (DEMO, 2002: 27)

Uma das “portas” escolhida nesse trabalho foi o conceito da “escala da fraude”, na tentativa de adotar um modelo de aproximação de padrões simplificados da dinâmica da fraude (OTERO, 2000), segundo a qual o indivíduo é influenciado pela sua percepção moral, pressão situacional a qual se encontra e oportunidade vislumbrada para o cometimento (ALBRECHT, HOWE e ROMNEY, 1984).

A metodologia proposta é exploratória (COLLIS e HUSSEY, 2005), utilizando análise estatística social e descritiva (BABBIE, 2003) de dados secundários cedidos formalmente pela ICTS Global, empresa internacional de consultoria especializada na redução de riscos ao patrimônio, reputação, informações e vida, incluindo a prevenção de fraudes e perdas. O banco de dados analisado é de propriedade da ICTS Global (ICTS, 2010); na análise, será resguardada a confidencialidade da identidade dos participantes e de suas respectivas organizações.

Apesar de ter ciência de que um fenômeno complexo não se desnuda apenas com métodos quantitativos, é razoável que se cerque de cuidados quantitativos para saber tratá-lo melhor, desde que o faça com uso adequado, crítico e autocrítico, com objetivo de enriquecer o procedimento qualitativo futuro. Isso porque toda dinâmica é passível de decodificação quando suas regularidades são analisadas, mesmo sob limitações, indicando suas quantidades. Também, ao adotar procedimentos quantitativos, é possível fazer o esforço bem intencionado e aberto à crítica de tentar fazer a “realidade falar” (DEMO, 2002).

Morin (2004) adverte que age com arrogância aquele que qualifica como “desonesto” os que contradizem seus conceitos morais, como se fossem capazes de “entrar na consciência” do outro. De certo, esses que assim agem, brincam de semideuses e, em uma tentativa inócua e desprovida de qualquer senso de justiça, rotulam pessoas como se estivessem em condições de ser juízes da moral universal. Por outro lado, e diante do exposto, percebemos a necessidade das organizações buscarem meios para analisarem não apenas a capacidade técnica e intelectual dos seus candidatos, mas também a capacidade de discernimento, e mais, a capacidade de resistência a pressões situacionais quando diante de dilemas éticos que podem sofrer ao longo de suas atividades laborais (CGU, 2009).

O banco de dados utilizado no presente trabalho, é resultado da ferramenta de gestão denominada Análise de Aderência à Ética que tem como objetivos: identificar o nível de *compliance* individual dos participantes com a cultura da organização; mitigar vulnerabilidades que interfiram na manutenção de um ambiente ético; sugerir aprimoramentos às normas e procedimentos da empresa em relação a sua clareza para prevenção de perdas e fraudes; reforçar a mensagem corporativa da importância da ética, levando a um aumento de inibição da má conduta. Esse processo é aplicado para candidatos e funcionários que ocupam posições sensíveis em suas organizações, sensibilidade essa que pode estar atrelada à vulnerabilidade das atividades que seu cargo propicia ao lidar com informações confidenciais, bens, dinheiro, negociações, entre outras. A participação no processo é de caráter voluntário, tendo a opção de não responder a alguma questão ou interromper o processo a qualquer momento, e a ciência e anuência a esses termos são formalmente registradas por meio de sua assinatura antes do início do processo (ICTS GLOBAL, 2010).

A proposta da análise não é classificar o indivíduo como um fraudador ou não fraudador, tendo em vista que um elevado risco não implica, necessariamente, em maior ocorrência de fraude. Mas propõe identificar potencial risco de sua ocorrência, quando observa o grau de não aderência entre a visão individual e o que a organização espera da conduta ética de seus funcionários, aprimorando assim a capacidade de resistência às fraudes (GORTA, 2006).

Para realização da Análise de Aderência à Ética foram utilizados três instrumentos de coleta de dados: aplicação de questionários, pesquisa documental e entrevista estruturada. Os questionários promovem a reflexão de temas éticos, tanto por questões opinativas quanto pelo posicionamento frente a dilemas éticos em que o participante se deparou ou pode se deparar em suas atividades profissionais. A pesquisa documental refere-se à análise de documentos originados de órgãos e instituições ou pelo próprio participante e são importantes para complementar as informações obtidas por outras técnicas, seja através da confirmação de um fato ou do acréscimo de um dado novo para a pesquisa. Esse tipo de pesquisa foi utilizado para analisar informações dos entrevistados, como o histórico profissional (GIL, 1991).

Já a realização de entrevista estruturada consiste em uma conversação com perguntas específicas, com o objetivo de esclarecer a conduta ou premissas do entrevistado, o que é feito com perguntas abertas que proporcionam mais liberdade para o informante. A sua importância está em descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; em um esforço de comparação da conduta de uma pessoa no presente e no passado para tentar prever o futuro (ANDRADE, 2003).

Entretanto, para que esse tipo de análise alcance seus objetivos, é necessária a observância de princípios como confidencialidade e transparência. A primeira se refere ao cuidado no tratamento das informações apresentadas durante o programa, garantindo ao participante o sigilo das informações por ele relatadas e clarificando como, por quem e para quem elas serão tratadas. Para que a transparência, segundo princípio do programa, tenha eficácia, é preciso haver autocrítica, tanto do condutor do programa quanto do participante. Para o condutor, a autocrítica precisa levá-lo ao reconhecimento de seus erros e fragilidades e, assim, à modéstia e humildade, não o permitindo ocupar uma posição ilusória de julgador. Para o participante, a autocrítica se faz relevante como uma espécie de “higiene existencial”

(MORIN, 2004: 96) revisitando e alimentando sua consciência moral, possibilitando assim a exposição do seu verdadeiro conceito sobre dilemas éticos, e não os que julga ser o esperado pelo condutor do programa, pois só assim será possível avaliar suas avaliações, julgar os seus julgamentos e criticar as suas críticas.

Para interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, por ser mais adequada a essa realidade, já que é rica em detalhes e tem o objetivo de investigar os fenômenos em toda sua complexidade, permitindo investigar as representações subjetivas, as construções sociais e os elementos de cultura que podem revelar os processos sociais e psicológicos (ZANELLI, 2007). E, após a análise de conteúdo, os entrevistadores compilam tais informações em uma ferramenta de parametrização das respostas dos participantes, o que permite minimizar a subjetividade da análise, bem como proporciona a formação do banco de dados, como o analisado neste trabalho.

Os indicadores analisados estão contidos no índice de percepção moral do Programa de Análise de Aderência à Ética Empresarial (AAEE) da ICTS Global que tem por objetivo entender a visão do indivíduo frente a hipóteses de conflitos éticos e seu grau de *compliance* com a conduta esperada pela organização. Esses indicadores estão explicados no Quadro 1 e resultam de 140 questões realizadas por meio de questionários e entrevistas individuais, em ambiente organizacional, seguindo uma escala de 1 – baixo, 2 – médio e 3 – alto potencial de risco de não conformidade organizacional (*compliance*), conforme observamos exemplos de questões no Quadro 2. Objetivando maior associação com a teoria da escala da fraude exposta neste trabalho, considera-se que as respostas classificadas como baixo risco de não *compliance* (escala 1) são aquelas embasadas na percepção moral do indivíduo, os quais tendem agir sob princípios, e não sob pressão da circunstância, as denominadas de “princípios”. As respostas graduadas como médio (escala 2) e/ou alto (escala 3) risco de não *compliance* são denominadas de “situacional”, pois diante de dilemas éticos, os profissionais indicaram em suas respostas que suas ações estarão vinculadas às necessidades ou à pressão situacional que estiver exposto.

Como o Programa de Análise de Aderência à Ética Empresarial (AAEE) da ICTS Global tem como premissa que os profissionais sejam convidados a participar desse programa, tendo em vista a sensibilidade que o cargo ocupado (funcionários) ou a ocupar (candidatos) possui em relação às atividades que exerce, o elemento

oportunidade já está inserido no próprio contexto de suas responsabilidades, uma vez que só participam profissionais que ocupam posições de confiança na organização.

Quadro 1: Indicadores estudados e seus significados do Banco de Dados AAEE.

Indicador	Enunciado
Denúncia	Grau de probabilidade de hesitar em denunciar ato antiético ocorrido na organização
Erros	Grau de probabilidade de encobrir erros de colegas de trabalho que geraram ou poderiam gerar prejuízos para a organização
Convívio	Grau de probabilidade em conviver com pessoas antiéticas no local
Culpa	Grau de probabilidade de culpar outros colegas de trabalho por um erro o qual cometeu
Informações	Grau de probabilidade de revelar informações confidenciais para
Atalhos	Grau de probabilidade de tomar atalhos antiéticos para benefício próprio (manipulação de resultados ou pagamento de suborno)
Furto	Grau de probabilidade de furtar bens de alto valor em seu local de trabalho
Suborno	Grau de probabilidade de aceitar suborno em seu local de trabalho
Presentes	Grau de probabilidade em aceitar presentes de valor considerável advindo de <i>stakeholders</i>

Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda (2009).

Quadro 2: Exemplos de questões dos indicadores estudados do Banco de Dados AAEE.

Indicador	Exemplos de questão
Denúncia	Se soubesse de algo que estivesse acontecendo na empresa de antiético, o que faria?
Erros	Você encobriria erros de colegas de trabalho?
Convívio	Você acha que é aconselhável contratar um profissional altamente qualificado se ele não for confiável?
Culpa	Você culparia outra pessoa por um erro que você cometeu, caso você tivesse correndo risco de demissão?
Informações	O que você faria se o seu novo empregador pedisse informações confidenciais e estratégicas da sua última empresa?
Atalhos	Se você estivesse amparado por um superior você manipularia um resultado para melhorar a imagem de sua área de trabalho?
Furto	Você acha que, em certas ocasiões, é admissível para um funcionário roubar de seu empregador?
Suborno	O que você faria se alguém lhe oferecesse um suborno? Qual valor faria você pensar em aceitar um suborno?
Presentes	Você acha que um funcionário que aceitou de presente uma mercadoria ou equipamento de um fornecedor deveria ser punido?

Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda (2009).

2. Procedimentos Metodológicos

2.1 Etapa 1: Análise dos Indicadores do Banco de Dados AAEE

A primeira etapa da pesquisa analisa a amostra não probabilística por conveniência, realizada entre os anos de 2004 e 2008, com funcionários e candidatos de 74 empresas privadas situadas no Brasil. Realizando o teste de normalidade de Anderson-Darling, considerando o nível de confiança de 95%, margem de erro de 1,71% para mais ou menos e trabalhando com uma proporção de 0,005, uma vez que a verdadeira proporção (p) é desconhecida, o número final de indivíduos pesquisados totalizou 7.574. O *software* estatístico utilizado para realização de tais análises foi o MINITAB 2006.

Conforme a Tabela 1, a demografia dos pesquisados está concentrada no segmento varejista (47,2%), e nessa amostra todas as organizações pesquisadas são do ramo supermercadista. Os participantes estão concentrados na faixa salarial entre R\$1.001, a R\$7.000, (66,3%). A maioria dos respondentes são funcionários (62,9%), mais da metade deles (54,7%) está há mais de um ano na organização. A maioria (69,2%) dos respondentes é do sexo masculino, todos são maiores de 18 anos de idade, quase metade (48,3%) possui entre 25 e 34 anos de idade; 43,5% são graduados (escolaridade de 3º grau completos e/ou pós-graduação). Em virtude da grande concentração dos participantes estarem na região sudeste do país (77,4%), separamos os estados de São Paulo e Rio de Janeiro da região Sudeste. Desconsideramos os estados nos quais foram aplicados menos que 5 processos de pesquisa. Destacamos que há grande concentração de respondentes com nível de decisão estratégica e tática (totalizando 68%).

Tabela 1 – Compilação da demografia dos pesquisados.

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	DISTRIBUIÇÃO (%)	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	DISTRIBUIÇÃO (%)
SEGMENTO	Atacado e varejo	47.2%	ESCOLARIDADE	1o. Grau incompleto	2.6%
	Construção e Indústria	8.5%		1o. Grau completo	0.4%
	Serviços e holdings financeiras	23.3%		2o. Grau incompleto	18.8%
	Logística e Transporte	14.1%		2o. Grau completo	1.7%
	Telecomunicações e informações	6.9%		3o. Grau incompleto	32.9%
PÚBLICO	Candidato	37.1%		3o. Grau completo	18.2%
	Funcionário	62.9%		Pós-graduação	22.5%
TEMPO DE EMPRESA	Candidato	37.1%		Mestrado	2.7%
	menos de 1 ano	8.2%		Doutorado	0.2%
	1 a 5 anos	19.9%	INSTRUÇÃO	Não graduado*	56.5%
	acima de 5 anos	34.8%		Graduado**	43.5%
SEXO	Masculino	69.2%	FAIXA SALARIAL	até R\$ 1.000	9.4%
	Feminino	30.8%		de R\$ 1.001 a R\$ 3.000	35.2%
FAIXA ETÁRIA	18<24	9.2%		de R\$ 3.001 a R\$ 7.000	31.1%
	25<34	48.3%		de R\$ 7.001 a R\$ 15.000	18.3%
	35<44	29.5%		acima de R\$15.001	6.0%
	45<54	10.6%	LOCAL DE RESIDENCIA	São Paulo	57.8%
	>55	2.3%		Rio de Janeiro	19.6%
IDADE	Jovem (menor <34 anos)	55.5%		Centro-oeste/ Sudeste	9.2%
	Adulto (maior >34 anos)	44.5%		Norte/ Nordeste	7.1%
				Sul	6.3%
			HIERARQUIA	Operacional	32.0%
				Tático	45.0%
				Estratégico	23.0%

*Não graduado: 1o., 2o.graus e 3o. Grau incompleto

**Graduado: 3o. Grau completo e pósgraduação

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta etapa da pesquisa, propõe-se quantificar a tendência das decisões éticas dos profissionais quando exposto a dilemas éticos, sem levar em consideração seu perfil. Ainda, busca-se analisar as relações dos indicadores entre si. Para tal, propõe-se uma primeira análise entre candidatos e funcionários, avançando na análise de tempo de empresa destes últimos com o intuito de entender o grau de influência da cultura organizacional na visão individual, sendo adotado o critério de 5 anos para fins comparativos.

Considerando que em uma pesquisa de opinião possa existir omissão ou dissimulação da real percepção dos pesquisados por diversos motivos, a hipocrisia, uma vez que a pesquisa trata de aspectos éticos, deve ser considerada (LAMMERS e GALINSKY, 2009). O banco de dados analisado considera o fenômeno da hipocrisia como algo verossímil, gerando assim o índice de transparência dos pesquisados, por sua vez fomentado por indicadores gerados por análise do discurso dos entrevistados, por intermédio de entrevistadores treinados e certificados em técnicas de entrevistas exploratórias.

2.2 Etapa 2: Análise das variáveis gênero, idade, grau de instrução formal e nível de liderança.

Na etapa 2, explora-se por meio de análise comparativa os perfis: gênero, idade, grau de instrução formal e nível de liderança, objetivando entender se existe diferenças significativas entre eles quando expostos a dilemas éticos. A variável idade foi dividida entre “jovens”, profissionais entre 18 e 34 anos de idade e “adultos”, maiores de 34 anos. Para a variável liderança, consideraram-se apenas os profissionais posicionados no nível de decisão estratégica, compreendendo presidentes, diretores executivos e gerentes de primeiro nível hierárquico.

Para analisar a variável idade, descartaram-se 117 pesquisas, por problemas de preenchimento, restando 7.457; para a variável instrução 1.107, descartaram-se pesquisas por problemas de preenchimento, restando 6.467; e, na variável liderança, descartaram-se 307 pesquisas por problemas de preenchimento, restando 7.267.

2.3 Etapa 3: Análise de Ferramentas de *Compliance*.

Por fim, a etapa 3 compreende a exploração dos dados sob o prisma da influência das ferramentas de *compliance*: código de conduta e canal de denúncia, bem como sua forma integrada, nos indicadores de percepção dos indivíduos nas organizações. Realiza-se uma análise comparativa entre as visões de funcionários que, ao responder a pesquisa, estavam trabalhando em empresas com as ferramentas de *compliance* epigrafadas, destacando-se que não houve pesquisados que trabalharam em empresa com canal de denúncia que não possuísse código de conduta.

Nesta etapa, apresentamos os dados de processos realizados com funcionários, totalizando N=4.765 em que mais da metade deles (53,9%) estão há mais de 5 anos na organização; a demografia continua concentrada na faixa salarial entre R\$1.001, a R\$7.000, (66,2%); a maioria (70,6%) dos respondentes é do sexo masculino, todos são maiores de 18 anos de idade, mais da metade (55,7%) possui entre 25 e 34 anos de idade. Há menor percentual de graduados (escolaridade de 3º graus completos e/ou pós-graduação), representando 44,6%. Da mesma forma que

a amostragem geral, a grande concentração dos participantes está na região Sudeste do país. Destacamos que há ainda maior concentração de respondentes com nível de decisão tática (totalizando 46,5%). Para analisar as ferramentas de *compliance*, 1.317 pesquisas foram descartadas por problemas de preenchimento, restando 3.448.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

1. Etapa 1: Análise dos indicadores do banco de dados AAEE

1.1 Análise dos indicadores de percepção moral

1.1.1 Análise do indicador “denúncia”

No Gráfico 1, percebemos que a maioria dos pesquisados (55%) atrela o ato de denunciar uma situação antiética no ambiente de trabalho às circunstâncias em que estiver submetida. Caso tenha conhecimento de um ato antiético ocorrendo a sua volta, somente denunciará tal ato caso julgue confortável fazê-lo, ou ainda, apenas se o estiver afetando. Entretanto, outros não denunciariam em hipótese alguma.

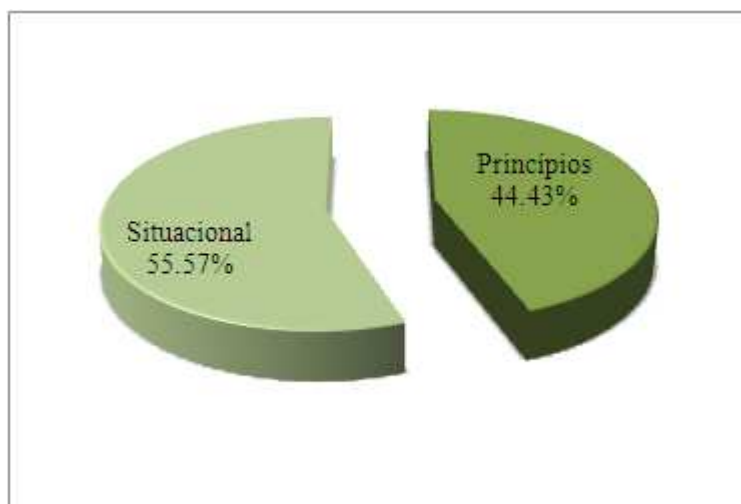


Gráfico 1 – Pizza — Indicador "denúncia".

Fonte: Dados da pesquisa

1.1.2 Análise do indicador “erros”

No Gráfico 2, a maioria dos respondentes (56%) também tende a analisar a situação antes de decidir encobrir ou não erros relevantes cometidos por colegas de trabalho, mesmo que essa omissão possa causar danos à organização.

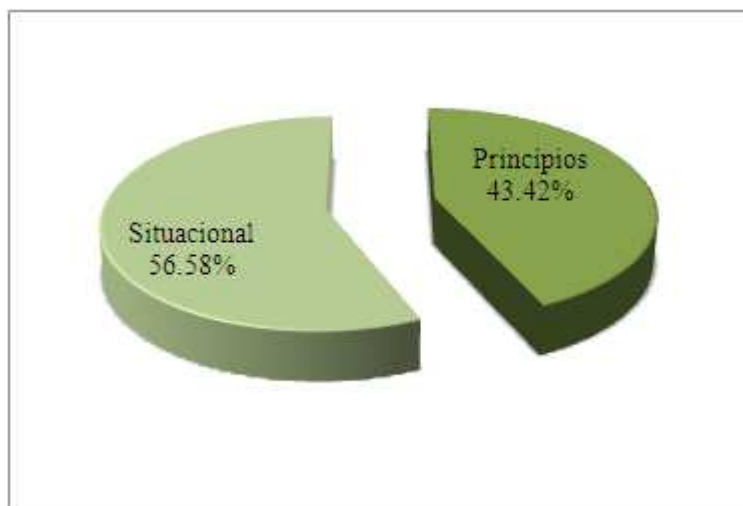


Gráfico 2 – Pizza — Indicador "erros".

Fonte: Dados da pesquisa

1.1.3 Análise do indicador “convívio”

No Gráfico 3, a maioria (55%) tende a não tolerar o convívio com pessoas antiéticas no ambiente profissional, uma relevante parte dos profissionais, entretanto, frequentariam ambientes que promovessem ou executassem fraudes nas suas organizações.

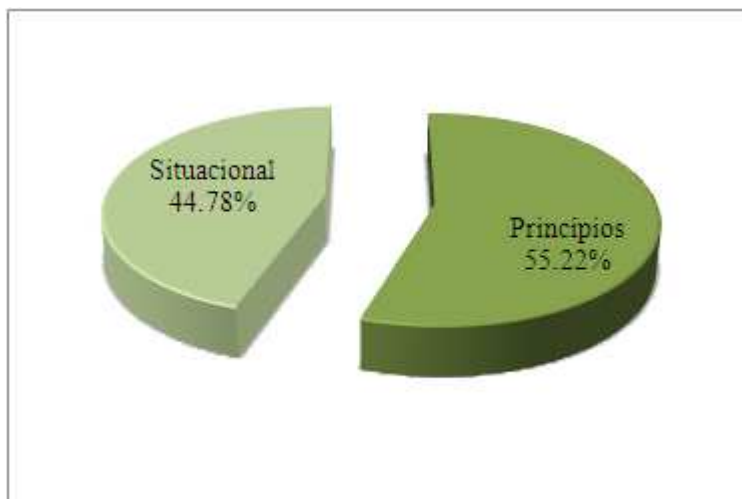


Gráfico 3 – Pizza — Indicador "convívio".

Fonte: Dados da pesquisa

1.1.4 Análise do indicador “culpa”

No Gráfico 4, a grande maioria (92%) respondeu que não culparia outra pessoa por um erro seu, independentemente das circunstâncias ou dos envolvidos, assumindo as consequências de seus erros perante a organização para a qual trabalha.

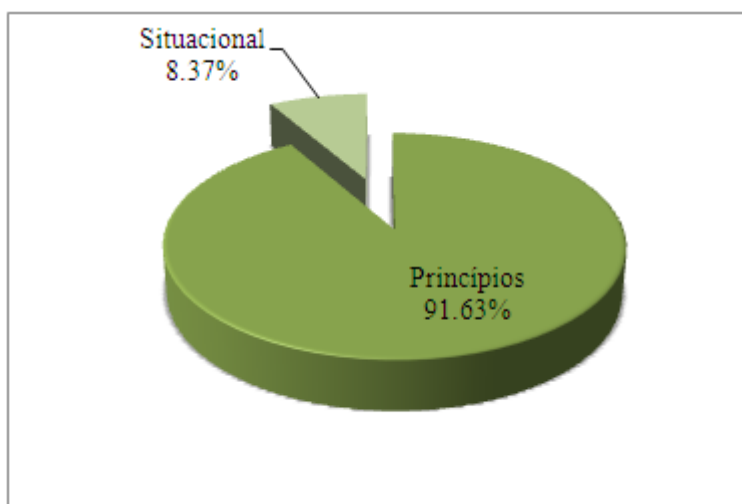


Gráfico 4 – Pizza — Indicador "culpa".

Fonte: Dados da pesquisa

1.1.5 Análise do indicador “informações”

No Gráfico 5, 23% dos profissionais pesquisados tendem a revelar informações confidenciais de sua organização para pessoas indevidas, embora a maioria responda que não passaria tais informações em nenhuma circunstância.

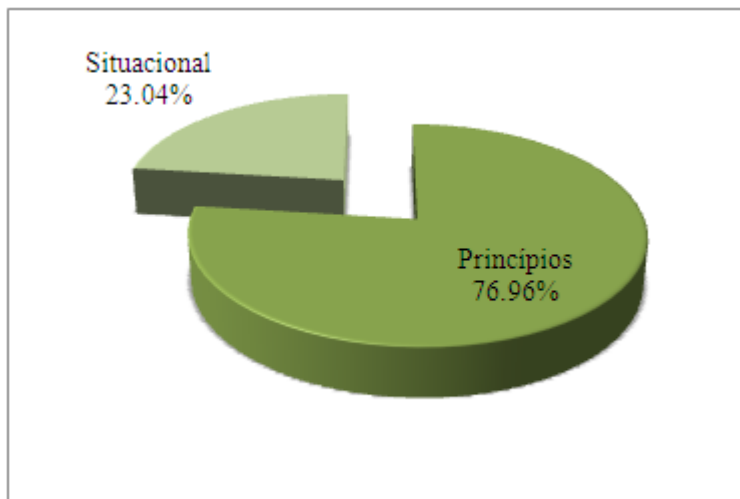


Gráfico 5 – Pizza — Indicador "informações".

Fonte: Dados da pesquisa

1.1.6 Análise do indicador “atalhos”

Um terço dos pesquisados (34%) assume que buscaria atalhos antiéticos para atingir objetivos pessoais quando julgarem que a situação assim o exige, conforme apresentado no Gráfico 6.

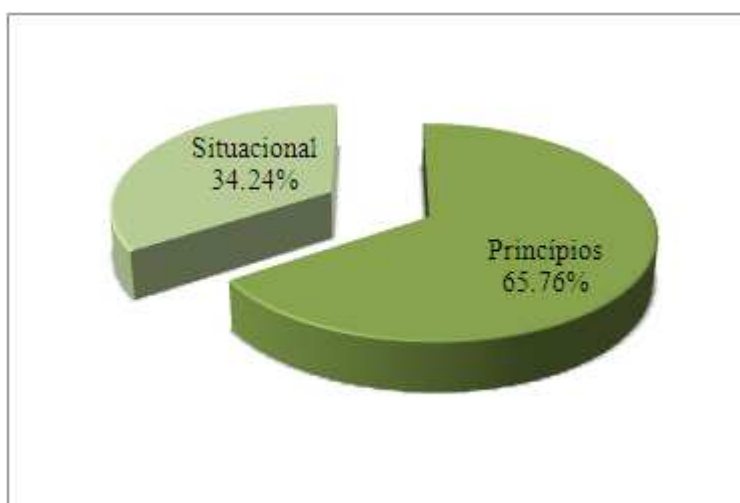


Gráfico 6 – Pizza — Indicador "atalhos".

Fonte: Dados da pesquisa

1.1.7 Análise do indicador “furto”

No Gráfico 7, percebemos que a maioria dos pesquisados (89%) não furtaria a organização, mesmo quando exposto a situações conflitantes.

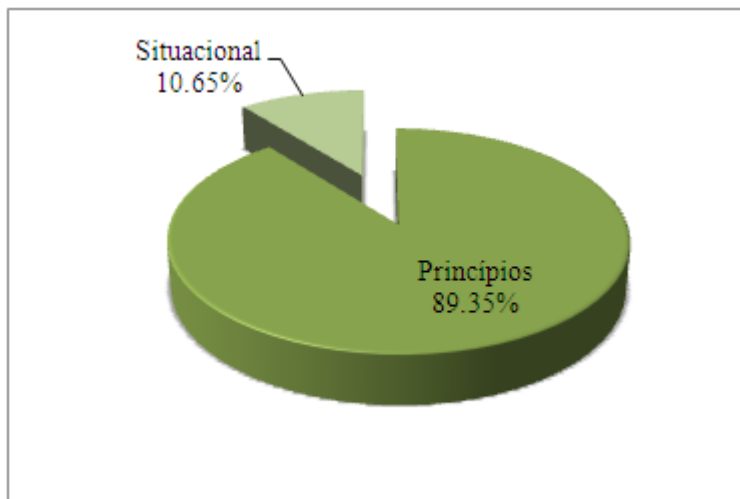


Gráfico 7 – Pizza — Indicador "furto".

Fonte: Dados da pesquisa

1.1.8 Análise do indicador “suborno”

No Gráfico 8, um terço dos pesquisados (34%) aceitaria suborno nas relações profissionais dependendo da situação à qual estiver submetido ou mesmo do impacto que esse ato pudesse causar para a negociação.

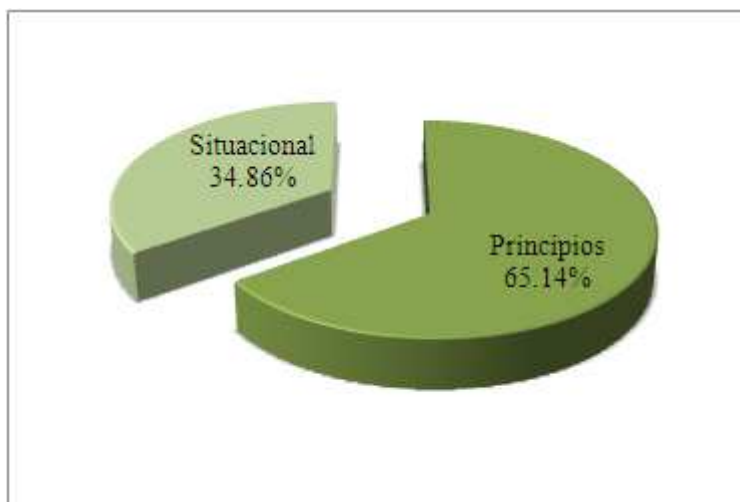


Gráfico 8 – Pizza — Indicador "suborno".

Fonte: Dados da pesquisa

1.1.9 Análise do indicador “presentes”

Pouco menos que um terço dos pesquisados (30%) assume que receberia presentes de valor relevante advindo de fornecedores ou prestadores de serviços, analisando, para isso, as possíveis consequências desse ato, bem como sua necessidade pessoal para o recebimento, conforme Gráfico 9.

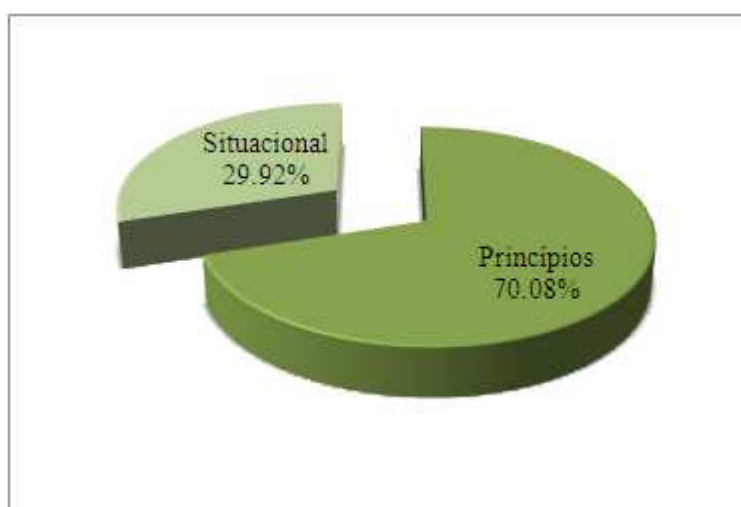


Gráfico 9 – Pizza — Indicador "presentes".

Fonte: Dados da pesquisa

1.2 Análise das correlações dos indicadores de percepção moral

A análise de *cluster* (tabela 2) indicou 5 *clusters* no índice de percepção moral, havendo grande similaridade entre os indicadores dos *clusters* 1 (denúncia, erros e convívio) e 4 (potencial para atalhos, presentes e suborno), entre si, já os demais não apresentam similaridades significativas. No Dendograma (Gráfico 10) podemos visualizar a disposição dos indicadores e verificar o nível de similaridade entre eles, a análise de correlação pode ser ponto de reflexão para estudos futuros, o qual aponta para algumas indagações: quanto ao *cluster* 1, será que o profissional assimila conviver com colegas de trabalho que agem de forma antiética por não se sentir confortável em delatar, tanto erros como atos antiéticos? Ou ainda, não há lealdade aos objetivos da organização e sim aos seus interesses e aos de seus colegas? Já em relação ao *cluster* 4, podemos inferir que não há grande

diferenciação entre o recebimento de presentes e suborno para os profissionais pesquisados por considerar que não estão prejudicando a organização de forma direta? A flexibilidade para a tomada de atalhos antiéticos com objetivo de atingir metas pessoais é a mesma para o recebimento de benefícios, tanto na forma de suborno como de presentes, de *stakeholders*, uma vez que os seus interesses estão acima dos da organização? Já os demais *clusters* demonstram não existir muita padronização dos indicadores verificados, o que também aponta para uma maior reflexão em pesquisas qualitativas futuras.

Tabela 2. Análise de *clusters* dos indicadores de percepção moral.

Step	Number of clusters	Similarity level	Distance level	Clusters joined	New cluster	Number of obs. in new cluster
1	8	83.6550	0.326899	1	2	2
2	7	82.1583	0.35683	1	3	3
3	6	71.5311	0.56938	8	9	2
4	5	67.5985	0.648030	6	8	3
5	4	66.6990	0.666020	1	6	6
6	3	66.2313	0.67537	1	7	7
7	2	64.6730	0.706540	1	5	8
8	1	60.6938	0.78612	1	4	9
Cluster 1		Denúncia, Erros e Convívio				
Cluster 2		Culparia				
Cluster 3		Informações				
Cluster 4		Pot. Atalhos, Suborno e Pot. Presentes				
Cluster 5		Furto				

Fonte: Dados da pesquisa

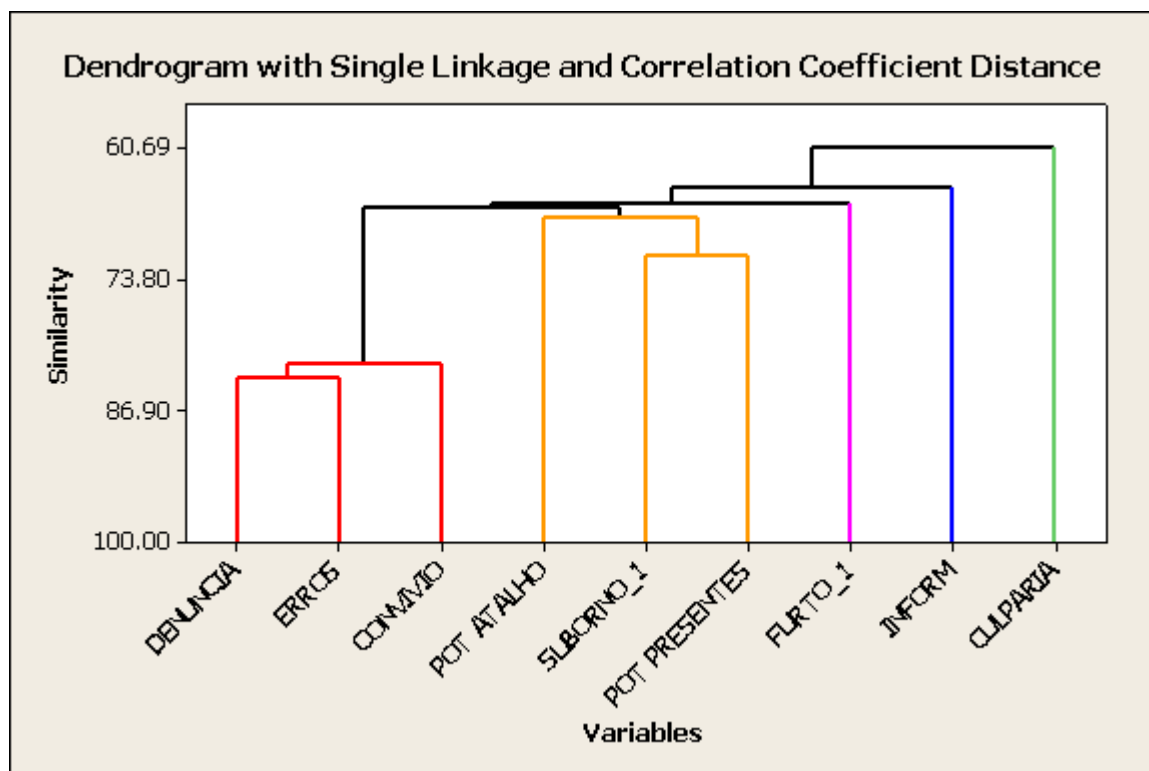


Gráfico 10 – Dendrograma - Grau de similaridade em relação ao comportamento geral dos indicadores de Percepção Moral.

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 3, destacam-se alguns pontos que, mais uma vez, podem suscitar pesquisas futuras para tentar ampliar o entendimento desses fenômenos. Chama atenção o fato de os profissionais tolerarem menos o convívio de atos corruptos que efetivamente tendam a denunciar tais atos, o que leva a inferir que existe um afastamento da responsabilidade de influenciar o ambiente em seus aspectos éticos. Assim, as organizações passam a possuir espaço para melhorar a conscientização dos seus membros quanto à ética, incutindo a ideia que esse papel não é exclusivo dela, mas de todos os que transitam em seu meio. Necessitam, para isso, criar mecanismos que facilitem a denúncia para que haja uma maior inibição desses atos.

Observando o Gráfico 11, percebe-se que a flexibilidade para recebimento de suborno e de presentes tem suas médias muito próximas, o que induz a depreender que a organização necessita tornar claro o que é permitido ou não nas relações entre funcionários e os *stakeholders*, do contrário, há risco maior de ocorrência de atos fraudulentos.

Percebemos ainda que o potencial para atalhos antiéticos para atingir objetivos pessoais é um dos principais riscos. Dessa análise, faz-se necessária a reflexão do quanto a organização pode minimizar a situação revendo sua mensagem corporativa no tocante às metas estipuladas e à forma de cobrança e de acompanhamento. À organização, cabe a constante análise do custo-benefício de suas ações, não só visando ao lucro, mas garantindo a perenidade que, por sua vez, está associada aos valores e comportamentos individuais.

Tabela 3. Sumário dos indicadores e índices analisados.

Indicador	Média	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança (95%)	
Denúncia	1.7316	0.740	1.715	1.748
Erros	1.7371	0.733	1.721	1.754
Convívio	1.6026	0.741	1.586	1.619
Culpa	1.0956	0.332	1.088	1.103
Informações	1.2421	0.455	1.232	1.252
Pot. atalhos	1.414	0.621	1.400	1.428
Furto	1.1215	0.370	1.113	1.130
Suborno	1.3876	0.370	1.375	1.400
Presentes	1.3548	0.583	1.342	1.368
Índice				
Percepção Moral	1.618	0.615	1.604	1.632
Transparência	1.4438	0.585	1.431	1.457

Fonte: Dados da pesquisa

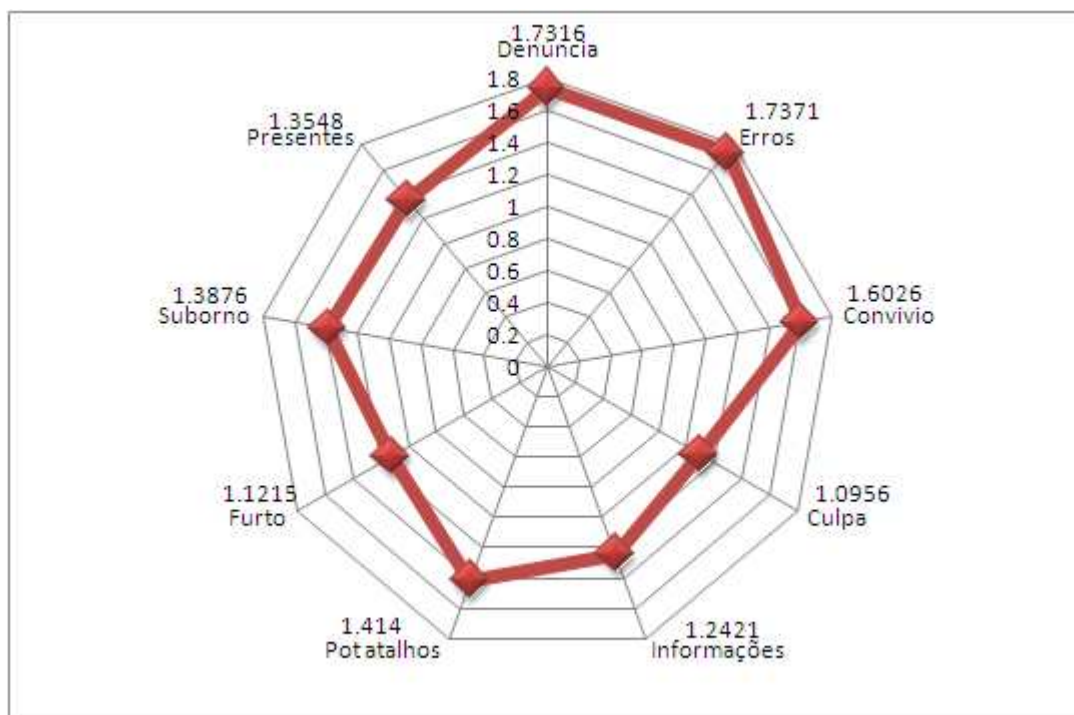


Gráfico 11 – Radar — Análise comparativa entre os indicadores de percepção moral utilizando os valores de média.

Fonte: Dados da pesquisa

1.3 Análise dos índices de percepção moral e transparência

O índice de percepção moral corresponde a uma combinação dos indicadores, apresentados nesse trabalho. Nesse índice, contempla-se o grau de flexibilidade ética que o profissional tende a ter em determinados dilemas morais em relação a suas atividades profissionais. Ao observarmos o Gráfico 12, percebe-se que 55% dos pesquisados, quando expostos a tais conflitos éticos, tendem a agir sob as pressões momentâneas, em vez de agir sob princípios morais. Em outras palavras, mais que a metade dos profissionais pode ceder ao caráter situacional em detrimento dos seus valores, e alguns valores são mais negociáveis que outros.

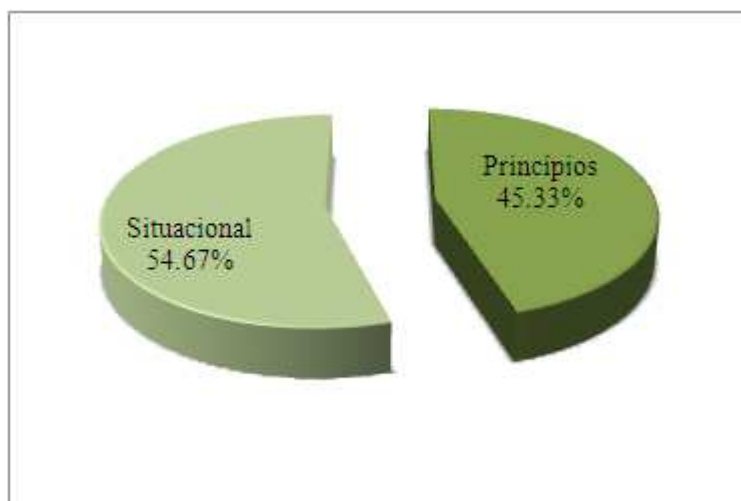


Gráfico 12 – Pizza — Índice "percepção moral".

Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 13, notamos que cerca de 40% dos pesquisados não foram totalmente transparentes em seus relatos, e a Tabela 4 aponta que 15,7% destes são os respondentes que apresentaram respostas baseadas em princípios e não no caráter situacional, o que pode representar o efeito do fenômeno da hipocrisia na presente pesquisa.

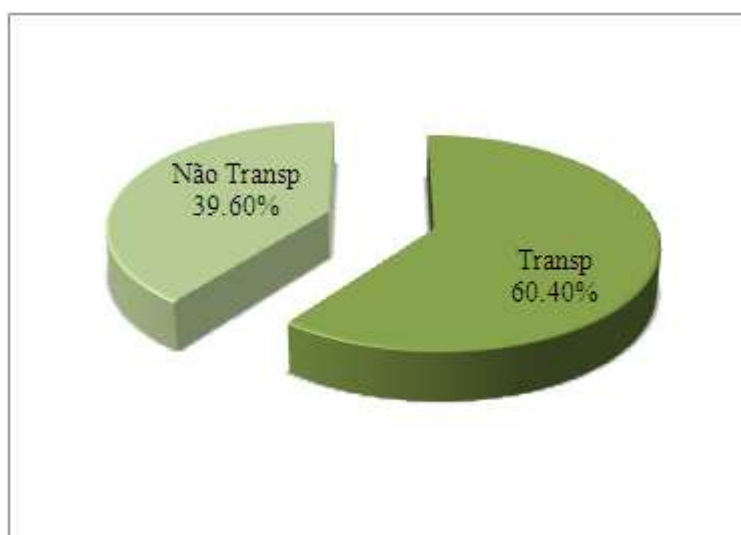


Gráfico 13 – Pizza — Índice "transparência".

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4. Teste *Chi-square* dos índices percepção moral e transparência.

PERCEPÇÃO MORAL	TRANSPARÊNCIA			TOTAL
	Baixo	Médio	Alto	
Baixo	29,63%	14,79%	0,91%	45,33%
Médio	27,34%	17,57%	2,63%	47,54%
Alto	3,43%	2,46%	1,24%	7,13%
TOTAL	60,40%	34,82%	4,78%	100%

Chi-Sq = 281,389; DF = 4; P-Value = 0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Analogicamente ao conceito de corrupção de Heidenheimer (1970) e considerando-se 15,7% de hipocrisia nos relatos dos respondentes que dizem agir sob princípios, pode-se afirmar que os indicadores denúncia, erros e convívio representam mais da metade da amostra, assim infere-se que se tratam da “corrupção branca”, pois a maioria tende a agir contra as normas, mesmo elas não sendo explícitas. Já nos indicadores atalhos, suborno e presentes, houve um equilíbrio entre os participantes, o que possibilita classificá-los como “corrupção cinza”, uma vez que não há clareza do que se espera quando se depararem com esses dilemas éticos. Por fim, os indicadores culpa, furto e informações serão relacionados à “corrupção preta” por existir uma compreensão da maioria de que tais ações são corruptas.

1.3.1 Análise comparativa entre candidatos e funcionários e os indicadores de percepção moral

Observa-se que na Tabela 5 os resultados indicam que, em todos os indicadores, as percepções morais dos candidatos possuem maior flexibilidade que as dos funcionários, e o valor “p” aponta para o fato de que essa diferença é muito significativa (nível 5%), sendo as maiores dessa pesquisa. Já no Gráfico 14, os indicadores erros, presentes, suborno e convívio denotam maior diferença. Pode-se, com isso, inferir que a organização influencia na percepção moral do indivíduo positivamente, principalmente nos indicadores de “corrupção cinza”.

Tabela 5. Análise comparativa entre candidatos e funcionários e os indicadores de percepção moral.

INDICADOR	Candidato	Funcionário	T-value	P-value	
Denúncia	1.764	1.713	8.55	0.003	***
Erros	1.844	1.674	97.02	0.000	***
Convívio	1.675	1.560	43.27	0.000	***
Culpa	1.118	1.083	20.09	0.000	***
Informações	1.261	1.231	7.34	0.007	***
Atalhos	1.470	1.381	35.81	0.000	***
Furto	1.133	1.115	4.19	0.041	**
Suborno	1.445	1.354	46.24	0.000	***
Presentes	1.417	1.318	50.39	0.000	***

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Fonte: Dados da pesquisa

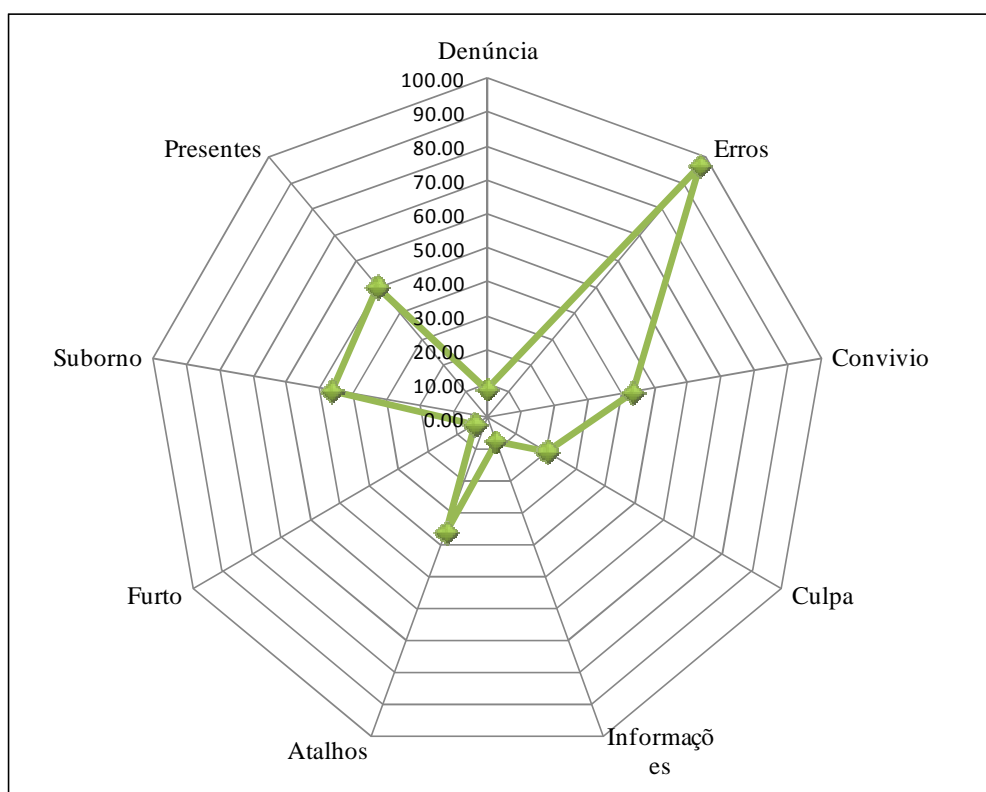


Gráfico 14 – Radar - Comparativo entre candidato e funcionário com relação aos indicadores de Percepção Moral utilizando os valores de “t” significativos (entre maior mais a diferença).

Fonte: Dados da pesquisa

Diante de tal análise, com intuito de verificar a possibilidade de hipocrisia dos funcionários em suas respostas, propõe-se a análise do índice de transparência

dessas variáveis, e na tabela 6 houve indício de diferença significativa, $p= 0,022$, mas candidatos tendem a ser menos transparentes, o que não parece consistente com a hipótese aqui apresentada.

Tabela 6. Análise comparativa entre candidatos e funcionários e o índice de transparência.

INDICADOR	Candidato	Funcionário	T-value	P-value
Transparência	1.464	1.432	5.28	0.022 **

** $p < 0.05$.

Fonte: Dados da pesquisa

1.3.2 Análise da variável tempo de organização e os indicadores de percepção moral

Na Tabela 7, a análise dos indicadores indica que 5 deles possuem diferenças significativas quando comparados pelo tempo nas respectivas organizações, e 4 deles (denúncia, convívio, furto e presentes) denotam ser melhores quanto maior o tempo, e o indicador das informações denotou o contrário, ou seja, os respondentes com maior tempo de organização apresentaram piores percepções nesse tocante, conforme destacado no Gráfico 15.

Tabela 7. Análise comparativa da variável tempo de organização e os indicadores de percepção moral.

INDICADOR	<5anos	>5anos	T-value	P-value
Denúncia	1.734	1.694	3.57	0.059 *
Erros	1.671	1.676	0.06	0.813
Convívio	1.580	1.543	3.06	0.080 *
Culpa	1.082	1.083	0.00	0.973
Informações	1.213	1.247	6.56	0.010 **
Atalhos	1.366	1.394	2.63	0.105
Furto	1.137	1.096	15.55	0.000 ***
Suborno	1.362	1.348	0.78	0.376
Presentes	1.347	1.294	10.78	0.001 ***

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Fonte: Dados da pesquisa

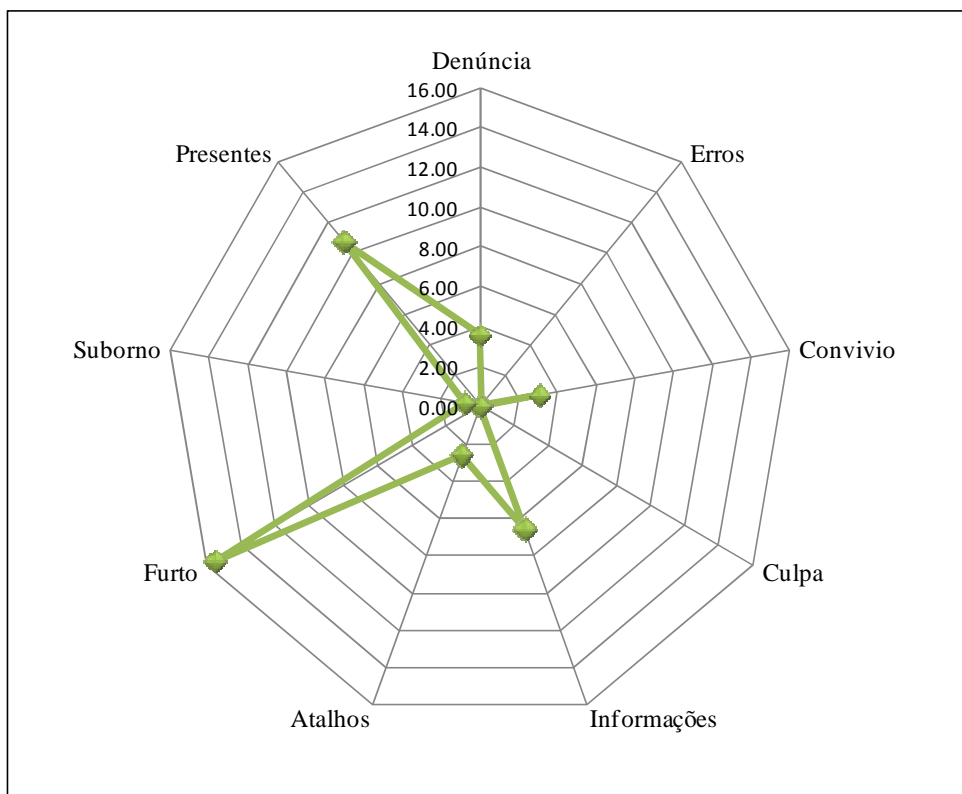


Gráfico15 – Radar — Comparativo da variável tempo de organização e os indicadores de percepção moral utilizando os valores de "t" significativos (entre maior mais a diferença).

Fonte: Dados da pesquisa

2. Etapa 2 – Análise das variáveis gênero, idade, grau de instrução formal e nível de liderança.

2.1 Análise da variável gênero

Na Tabela 8, apresentam-se a média e os testes-t das diferentes médias dos respondentes masculinos e femininos, e é possível observar diferenças significativas em seis dos dez indicadores de percepção moral do banco de dados de AAEE da ICTS Global, e alguns muito mais significativos que outros (e.g. denúncia e atalhos). Os respondentes femininos tendem a hesitar mais em denunciar atos antiéticos cometidos por colegas de trabalho e a encobrir erros cometidos por eles. Daí surgem as seguintes indagações: esse tipo de comportamento ocorre pelo receio de se comprometer com tais denúncias? E ainda, em consequência disso, essa omissão ocorre pelo receio de sofrer represálias de qualquer ordem por parte dos

denunciados? Sugerimos aqui estudo futuros com o objetivo de melhor compreender as razões por que esse comportamento está mais em evidência no gênero feminino.

Ainda podemos notar que os respondentes masculinos tendem a ter maior potencial para adotar atalhos antiéticos a fim de atingir metas pessoais, pois, no passado, já o fizeram mais que as mulheres. Tendo em vista que nas empresas privadas brasileiras ainda há um maior número de homens ocupando altas posições hierárquicas comparativamente às mulheres, uma suposição é que essa diferença se justifica pela alta competitividade no mundo corporativo. Ainda, poderíamos concluir que o aumento relevante da pressão para alcançar as metas suscita a tendência à manipulação de resultados? Novamente, estamos diante de fenômenos para os quais consideramos necessário realizar futuras pesquisas.

Há ainda um maior potencial para o furto por parte dos respondentes masculinos, e há maior incidência de demissão destes por problemas de integridade.

Tabela 8. Análise comparativa entre a variável gênero e os indicadores de percepção moral.

INDICADOR	Masculino	Feminino	T-value	P-value
Denúncia	1.715	1.770	-3.02	0.003 ***
Erros	1.726	1.763	-2.06	0.040 **
Convívio	1.598	1.612	-0.73	0.468
Culpa	1.098	1.090	1.00	0.316
Informações	1.245	1.236	0.78	0.437
Atalhos	1.425	1.389	2.42	0.016 ***
Furto	1.127	1.109	1.96	0.050 **
Suborno	1.394	1.374	1.46	0.145 **
Presentes	1.996	1.996	0.28	0.780

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Fonte: Dados da pesquisa

2.2 Análise da variável Idade

Na Tabela 9, apresentam-se a média e os testes-t das diferentes médias dos respondentes jovens (menores de 34 anos de idade) e dos adultos (maiores de 34 anos de idade), sendo possível observar diferenças significativas em cinco dos dez

indicadores de percepção moral do banco de dados de AAEE da ICTS Global; e dois deles, potencial para furto e demissão, apresentam diferenças bem mais significativas.

Observamos que os respondentes jovens tendem a ter maior flexibilidade para o convívio com pessoas desonestas e para o furto que os adultos. Uma possível explicação para o fenômeno, a ser investigada por meio de pesquisa qualitativa, seria que os profissionais mais jovens têm maior flexibilidade por não possuírem maturidade e experiência tanto quanto os adultos.

Os adultos tendem a revelar e/ou utilizar informações confidenciais da empresa de forma indevida, bem como a adotar atalhos antiéticos para atingir objetivos pessoais mais que os jovens, e há maior incidência de demissão por problemas de integridade no grupo dos adultos. Esses comportamentos podem ser justificados pelo maior tempo de carreira profissional a que foram submetidos comparados com os profissionais mais jovens. Novamente, esses detalhes apontam para a necessidade de futuras pesquisas.

Tabela 9. Análise comparativa entre a variável idade e os indicadores de percepção moral.

INDICADOR	Jovem (<34 anos)	Adulto (>34 anos)	T-value	P-value
Denúncia	1.735	1.729	0.34	0.734
Erros	1.732	1.742	-0.57	0.571
Convívio	1.619	1.578	2.38	0.017 **
Culpa	1.098	1.093	0.62	0.533
Informações	1.234	1.255	-1.90	0.057 *
Atalhos	1.400	1.434	-2.35	0.019 **
Furto	1.134	1.108	3.11	0.002 ***
Suborno	1.397	1.379	1.38	0.168
Presentes	1.350	1.359	-0.67	0.504

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Fonte: Dados da pesquisa

2.3 Análise da variável grau de instrução

Na Tabela 10, apresentam-se a média e os testes-t das diferentes médias dos respondentes não graduados e graduados, sendo possível observar diferenças bastante significativas em cinco dos dez indicadores de percepção moral do banco de dados de AAEE da ICTS Global (denúncia, convívio, potencial para furto e suborno), e alguns mais que outros; e, em particular, o potencial para furtos. E, em todos os cinco indicadores citados, os respondentes não graduados tendem a possuir menor aderência de suas percepções morais com os valores empresariais.

Tabela 10. Análise comparativa entre a variável Instrução e os indicadores de percepção moral.

INDICADOR	Não Graduado	Graduado	T-value	P-value
Denúncia	1.752	1.701	2.71	0.007 ***
Erros	1.758	1.724	1.87	0.062 *
Convívio	1.633	1.582	2.70	0.007 ***
Culpa	1.097	1.101	-0.43	0.669
Informações	1.233	1.245	-1.00	0.317
Atalhos	1.403	1.415	-0.79	0.429
Furto	1.147	1.095	5.66	0.000 ***
Suborno	1.409	1.364	3.20	0.001 ***
Presentes	1.996	1.995	0.48	0.633

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Fonte: Dados da pesquisa

Resgatando a *Pesquisa Social Brasileira*, realizada com uma amostra probabilística de 2.363 entrevistas, no ano de 2002, uma das principais conclusões é o fato de que há uma correlação entre o grau de instrução do entrevistado e a sua aceitação ao que o autor chamou de “jeitinho brasileiro” tão difundido por DaMata (1979) e Barbosa (1992). Para esses autores, é possível minimizar o lapso entre a lei e/ou normas sociais e a prática dessas com o aumento de escolaridade formal (ALMEIDA, 2007). A presente análise dos dados corrobora essa visão, uma vez que percebemos um relevante potencial para flexibilidade ética por parte dos respondentes não graduados, quando comparado aos graduados.

2.4 Análise comparativa entre as variáveis gênero, idade e grau de instrução.

No Gráfico 16, pode-se comparar o impacto relativo nos indicadores de percepção moral do banco de dados de AAEE da ICTS Global referente às três variáveis (gênero, idade e instrução). Podemos observar que há certa homogeneidade entre as variáveis e que, em geral, a característica idade não é tão significativa quanto às outras duas. Há certa complementaridade de informações que poderiam servir de alerta para indicadores de maiores propensões e/ou fraquezas dependendo do caso em relação à flexibilidade de percepção moral com base no gênero, instrução ou idade.

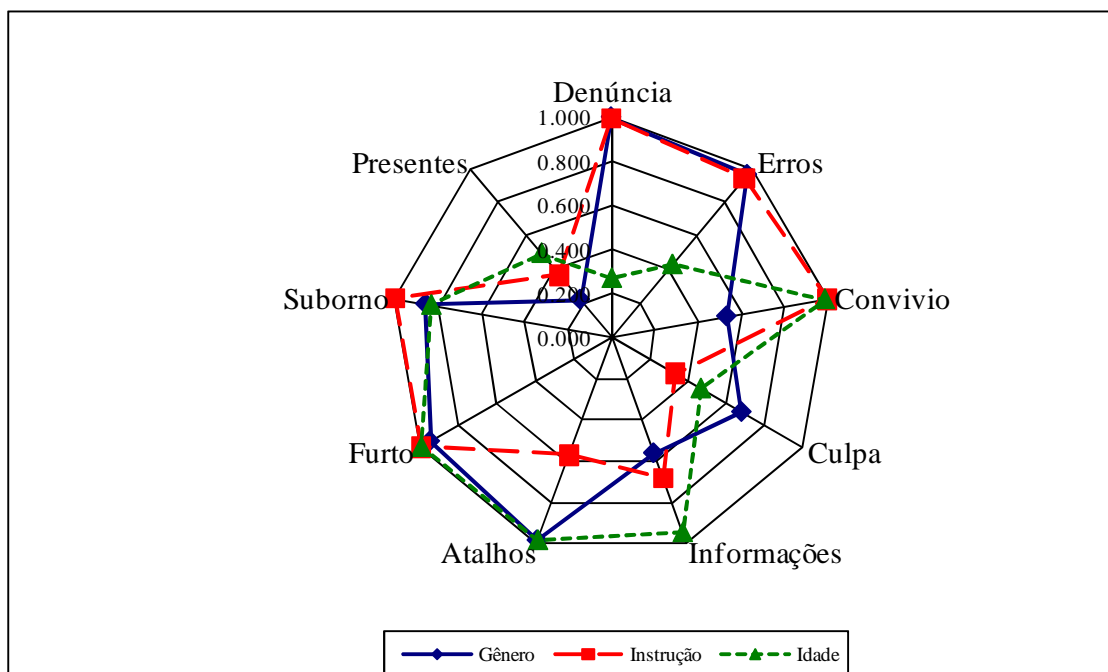


Gráfico 16 – Radar — Análise comparativa entre as variáveis gênero, instrução e idade com os indicadores de percepção moral utilizando os valores 1-p (maior significa diferença mais significativa).

Fonte: Dados da pesquisa

2.5. Análise da variável liderança

Na Tabela 11, apresentam-se a média e os testes-t das diferentes médias dos respondentes líderes e liderados, e, no Gráfico 17, essas diferenças são expostas, e

podemos observar diferenças bastante significativas em nove dos onze indicadores de percepção moral do banco de dados de AAEE da ICTS Global.

Tabela 11. Análise comparativa entre a variável liderança e os indicadores de percepção moral.

INDICADOR	Liderado	Líder	T-value	P-value
Denúncia	1.687	1.836	6.76	0.000 ***
Erros	1.703	1.822	5.55	0.000 ***
Convívio	1.557	1.730	7.86	0.000 ***
Culpa	1.087	1.111	2.51	0.012 **
Informações	1.242	1.227	-1.17	0.242
Atalhos	1.378	1.507	6.90	0.000 ***
Furto	1.123	1.100	-2.43	0.015 **
Suborno	1.387	1.377	-0.59	0.557
Presentes	1.334	1.412	4.49	0.000 ***

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Fonte: Dados da pesquisa

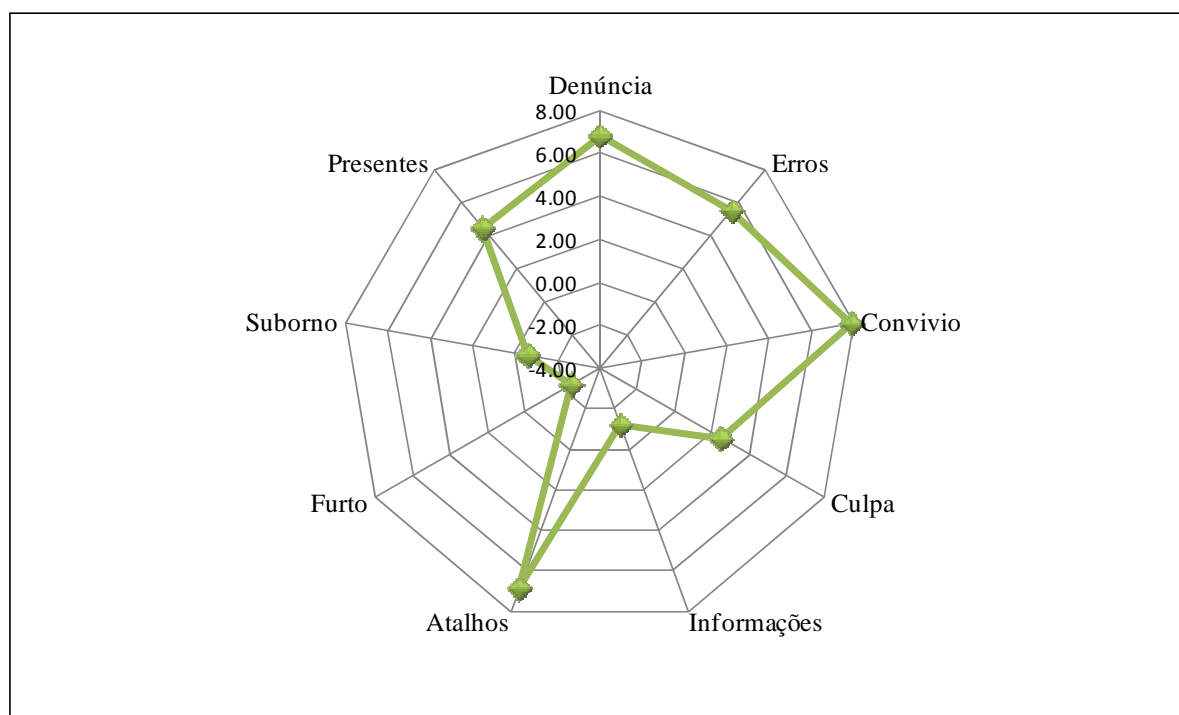


Gráfico 17 – Radar — Comparativo na variável liderança com relação aos indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (entre maior mais a diferença líder-liderado).

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com as informações obtidas pela pesquisa, os respondentes líderes tendem a hesitar mais em denunciar atos antiéticos cometidos por colegas de trabalho, bem como a encobrir erros cometidos por esses colegas; têm maior tolerância a conviver com pessoas desonestas no ambiente profissional. Os líderes são mais propensos a culpar outros colegas de trabalho por erros para os quais contribuíram, tendem a possuir maior potencial na adoção de atalhos antiéticos para atingir metas, assim como já o fizeram no passado (mais que os liderados). Têm maior potencial para aceitar presentes advindos de *stakeholders* que os liderados e, com isso, maior probabilidade para a ocorrência de conflitos de interesses entre eles, em negociações comerciais ou na decisão entre produto ou serviço. Apresentaram maior incidência de demissão por problemas relacionados à ética (destacando que, possivelmente, quanto maior o nível hierárquico maior é a experiência profissional, possibilitando a maior incidência).

A Tabela 12 apresenta os resultados sobre o grau de lealdade dos empregados às organizações nas quais trabalham, e os líderes tendem a ser mais leais à organização que os liderados, e, ainda, o valor “p” indica que essa diferença é significativa (nível 10%) mesmo em comparação com os demais indicadores apresentados nesta pesquisa. Destacamos que o líder pode ser mais leal aos interesses da organização, mesmo em detrimento de suas percepções éticas; ou pode ser desleal e ter valores morais rígidos e coerentes. Ainda, pode ser leal a ponto de submeter seus princípios éticos aos valores da organização, caso haja flexibilidade para tanto, daí a relevância de levantar a análise desse indicador.

Tabela 12. Análise comparativa entre a variável liderança e o indicador de deslealdade para com a organização.

INDICADOR	Liderado	Líder	T-value	P-value
Deslealdade	1.405	1.376	3.73	0.054 *

* $p < 0.10$.

Fonte: Dados da pesquisa

A lealdade incondicional do líder à organização pode ser lesiva à integridade, provocando um dilema ético e a “fragmentação do eu” (NASH, 1993: 192).

3. Etapa 3 – Análise de ferramentas de *compliance*.

3.1 Análise da variável código de conduta e os indicadores de percepção moral

O Gráfico 18 demonstra a distribuição dos participantes que trabalhavam em organizações com código de conduta e nas sem esse código, e 74% deles, no momento da pesquisa, tinham conhecimento das normas éticas da empresa nas quais estavam inseridos. Na Tabela 13, observa-se que, exceção feita aos indicadores convívio e suborno, todos demonstraram diferenças significativas, e os pesquisados com código de conduta tendem a possuir melhor percepção quanto ao furto e aos presentes, sendo o indicador “furto” tendo diferença destoante para mais, necessitando inclusive retirá-lo do Gráfico 19 para possibilitar a representação gráfica.

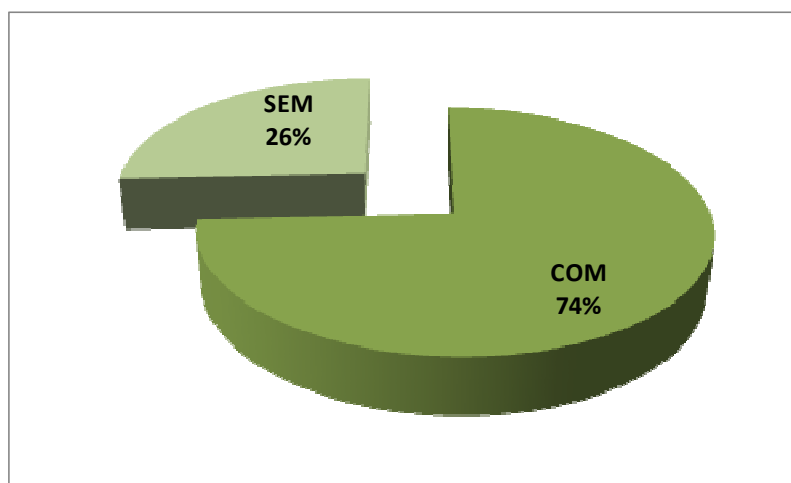


Gráfico 18 – Pizza — Representando o percentual de funcionários que trabalhavam em organização COM código de conduta e nas SEM esse código no momento da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 13. Análise comparativa da variável código de conduta e os indicadores de percepção moral.

INDICADOR	COM	SEM	T-value	P-value
Denúncia	1.737	1.688	2.79	0.095 *
Erros	1.766	1.684	8.10	0.004 **
Convívio	1.591	1.630	1.79	0.181
Culpa	1.091	1.061	6.25	0.012 **
Informações	1.254	1.219	3.77	0.052 *
Atalhos	1.436	1.351	12.17	0.000 ***
Furto	1.100	1.201	48.23	0.000 ***
Suborno	1.371	1.397	1.41	0.235
Presentes	1.330	1.376	4.13	0.042 **

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Fonte: Dados da pesquisa

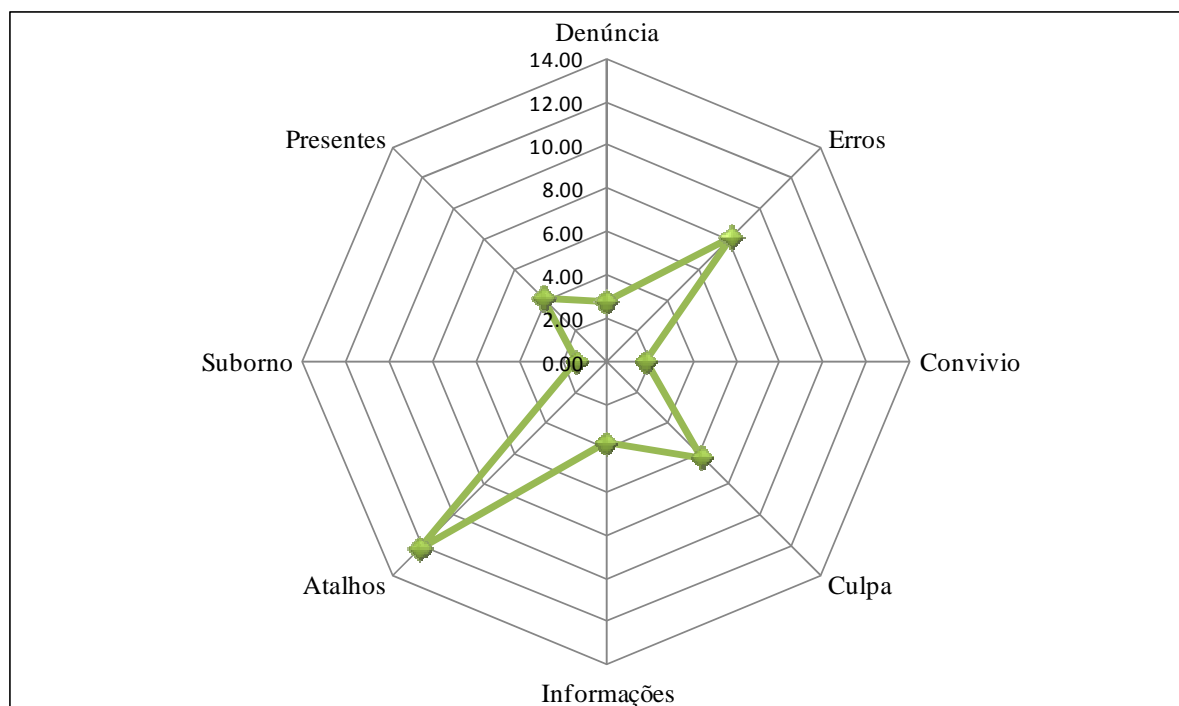


Gráfico 19 – Radar — Comparativo da variável código de conduta e os indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (quanto maior mais a diferença). Destaca-se que o indicador furto foi retirado do gráfico por ocasião de seu alto valor.

Fonte: Dados da pesquisa

3.2 Análise da variável canal de denúncia e os indicadores de percepção moral

Já os respondentes que trabalhavam em organizações com canal de denúncia, no momento da pesquisa, representavam 56% da amostra de funcionários, e todas as organizações que possuíam esse instrumento de *compliance* também constituíram seu código de conduta. Na Tabela 14, observa-se que os indicadores furto e presentes, conforme o valor “p”, indicam que essa diferença é significativa (nível 5%) mesmo em comparação com os demais indicadores apresentados nesta pesquisa. Deve-se destacar que os respondentes que não estão inseridos em organizações com essa ferramenta apresentam maior flexibilidade nesses dilemas.

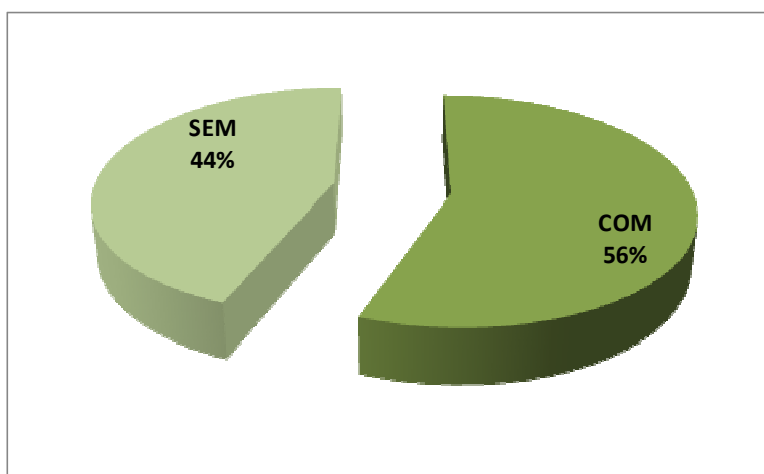


Gráfico 20 – Pizza — Representando o percentual de funcionários que trabalhavam em organização COM canal de denúncia e SEM esse canal no momento da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14. Análise comparativa da variável canal de denúncia e os indicadores de percepção moral.

INDICADOR	COM	SEM	T-value	P-value
Denúncia	1.721	1.729	0.09	0.765
Erros	1.763	1.722	2.53	0.112
Convívio	1.589	1.616	1.03	0.310
Culpa	1.089	1.076	1.50	0.220
Informações	1.254	1.233	1.82	0.178
Atalhos	1.430	1.393	3.02	0.082 *
Furto	1.107	1.151	11.39	0.001 ***
Suborno	1.370	1.388	0.96	0.327
Presentes	1.324	1.365	4.29	0.038 **

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Fonte: Dados da pesquisa

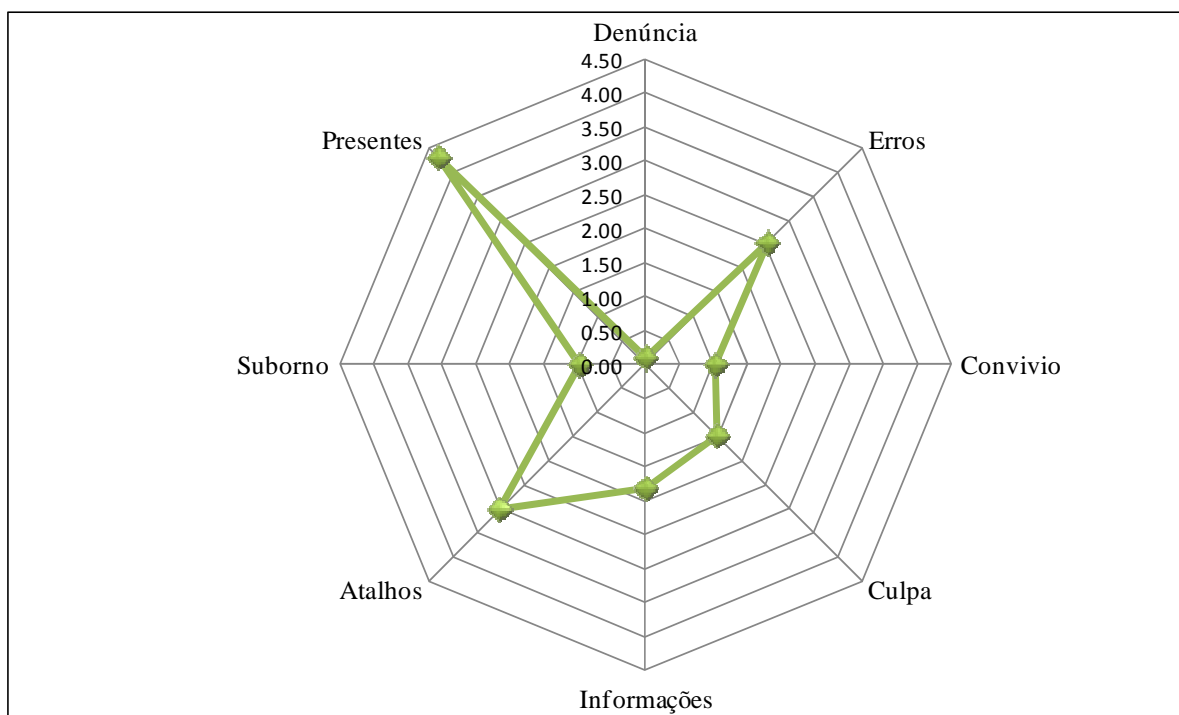


Gráfico 21 – Radar — Comparativo da variável canal de denúncia e os indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (quanto maior mais a diferença). Destaca-se que o indicador furto foi retirado do gráfico em virtude de seu alto valor.

Fonte: Dados da pesquisa

3.3 Análise da variável *compliance* integrado e os indicadores de percepção moral

Conforme representação no gráfico, 22,68% dos entrevistados estavam em empresas que tinham ferramentas de *compliance* integradas, ou seja, código de conduta e canal de denúncia. Os indicadores erros, informações, culpa e atalhos, conforme a tabela 15, apresentam maior tendência de ocorrência nas relações de funcionários que possuem essas ferramentas, destacando o indicador atalhos como o de maior relevância (valor $t=10,12$). Já para os indicadores furto e presentes, os resultados apontam maior flexibilidade nos profissionais que não possuem essas ferramentas de *compliance* analisadas em conjunto.

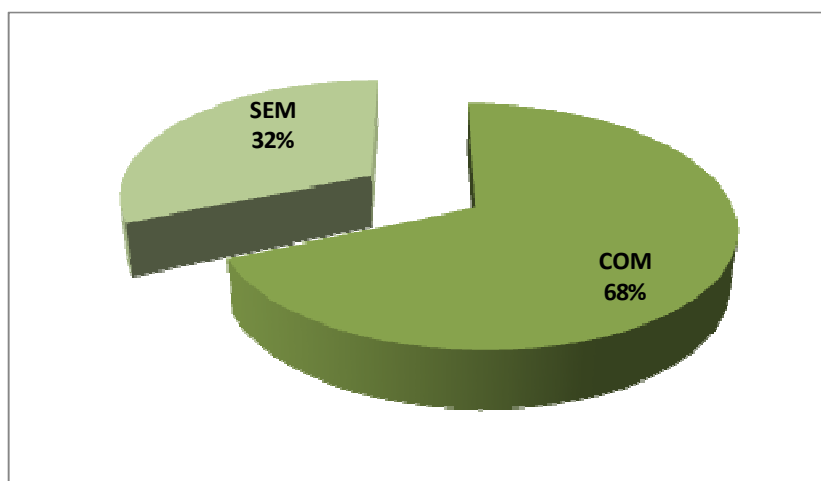


Gráfico 22 – Pizza — Representando o percentual de funcionários que trabalhavam em organização COM *compliance* integrado e SEM *compliance* integrado no momento da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15. Análise comparativa da variável *compliance* integrado e os indicadores de percepção moral.

INDICADOR	COM	SEM	T-value	P-value
Denúncia	1.721	1.688	1.18	0.278
Erros	1.763	1.684	6.87	0.009 ***
Convívio	1.589	1.630	1.77	0.184
Culpa	1.089	1.061	5.20	0.023 **
Informações	1.254	1.219	3.57	0.059 *
Atalhos	1.430	1.351	10.12	0.001 ***
Furto	1.107	1.201	35.93	0.000 ***
Suborno	1.370	1.397	1.47	0.225
Presentes	1.324	1.376	5.05	0.025 **

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Fonte: Dados da pesquisa

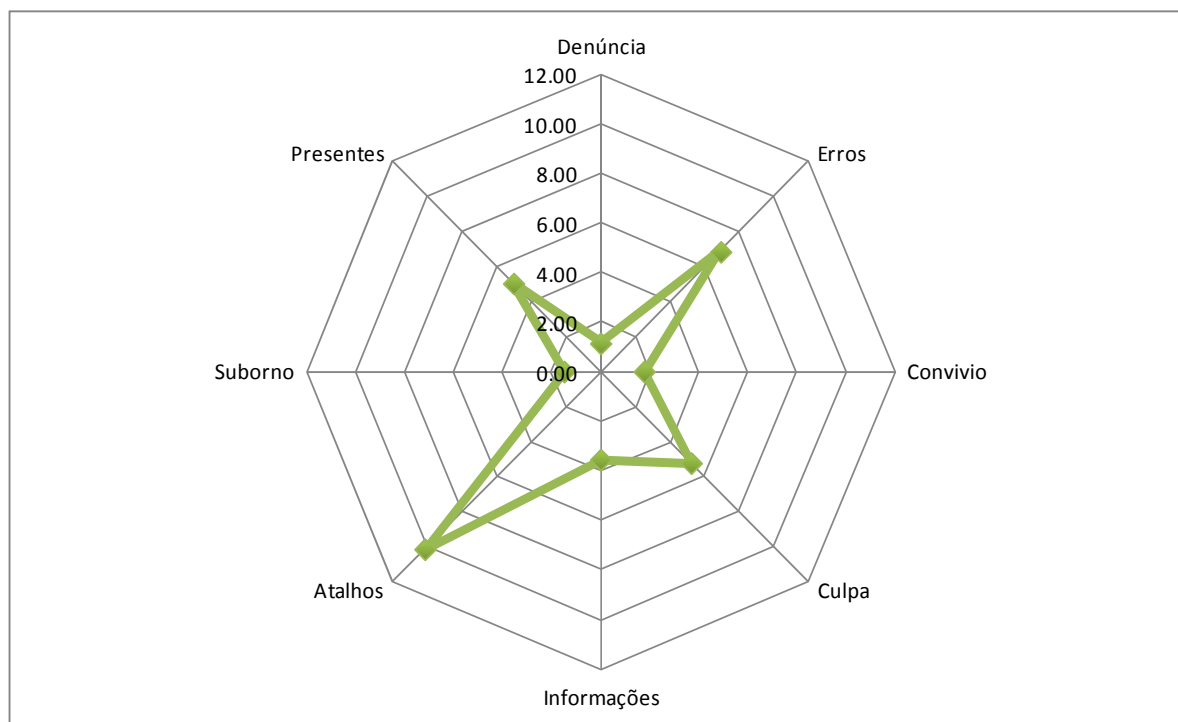


Gráfico 23 – Radar — Comparativo da variável *compliance* integrado e os indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (quanto maior mais a diferença). Destaca-se que o indicador furto foi retirado do gráfico em virtude de seu alto valor.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da tabela de contingência (16) mostra uma decomposição da inércia (χ^2/n). Do total da inércia da matriz de dados, 95,06% é contabilizada no primeiro componente; 4,94%, no segundo componente.

Tabela 16. Análise de correspondência simples da variável *compliance* integrado e os indicadores de percepção moral.

Axis	Inertia	Proportion	Cumulative	Histogram
1	0.0005	0.9506	0.9506	*****
2	0.0000	0.0494	1.0000	*
Total	0.0005			

Fonte: Dados da pesquisa

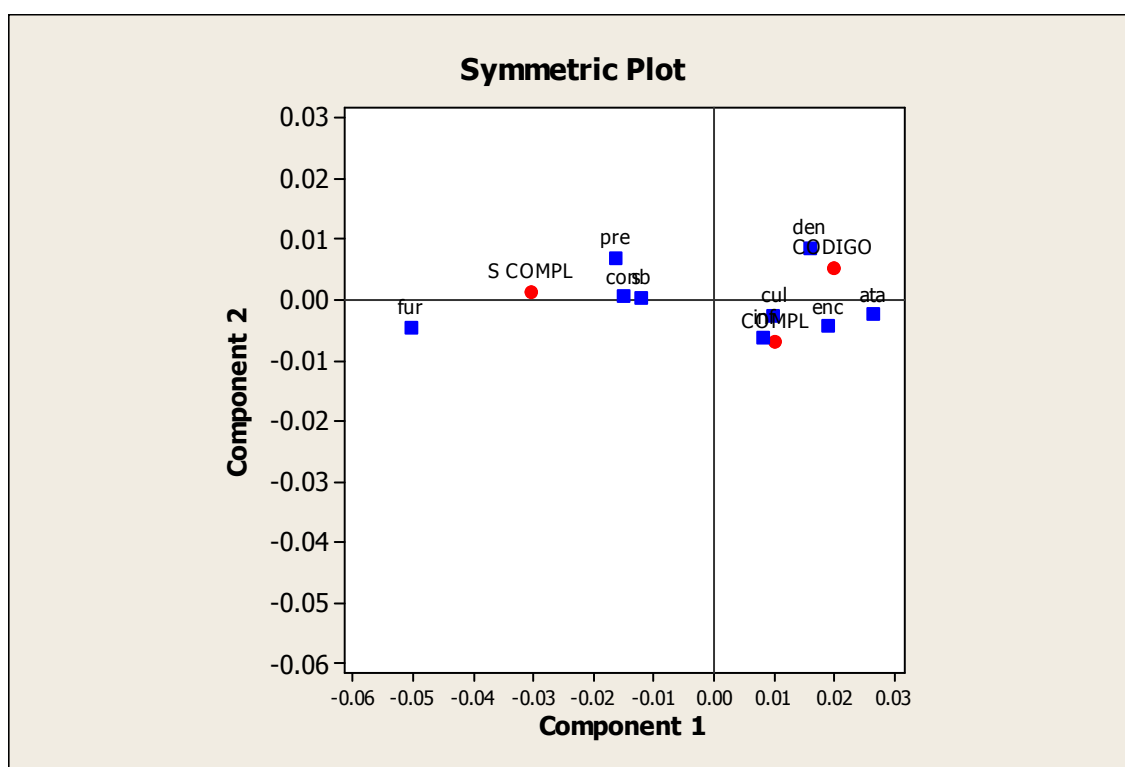


Gráfico 24 - *Symmetric Plot* — Análise de correspondência simples da variável *compliance* integrado e os indicadores de percepção moral.

Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 24, observa-se que a variável “sem *compliance*” está próxima dos indicadores furto, suborno, presentes e convívio. A variável “*compliance*” está próxima dos indicadores informações, culpa, erros e atalhos. Por fim, a variável “código” tem proximidade com o indicador denúncia.

V. RESULTADOS E CONCLUSÕES

Não obstante os impactos econômicos, o estudo da fraude e corrupção se justifica por si, uma vez que perpassa pela ética que, por sua vez, é primazia para a sobrevivência humana, pois o indivíduo sabe que sua vida, fora do grupo, seria pior e conviver em grupo supõe o respeito a determinadas regras, e a desqualificação da ética pode ameaçar a existência do grupo (Espinoza, em DAMÁSIO, 2003). Assim, conviver com pessoas sem ética pode ser indesejável ou até mesmo perigoso e, em organizações, sua existência traz consequências financeiras, mesmo que de forma indireta como no caso de danos à imagem. Daí o problema adquire importância crescente, e as organizações precisam encontrar formas de mitigá-lo.

Apesar de não haver consenso sobre as definições de fraude, na sua base está a percepção do significado do gesto, a compreensão do indivíduo de que está, ou não, agindo de acordo com regras explícitas ou implícitas. Assim, uma das primeiras ações para a prevenção de atos fraudulentos em organizações é a busca por *compliance*; em outras palavras, deixar claro o que se espera dos indivíduos em uma organização pode facilitar uma maior aderência entre suas visões e, conseqüentemente, seus atos.

Nas organizações, há situações nas quais o indivíduo tem dificuldade para reconhecer os limites entre certo e errado, como por exemplo, suborno, recebimento de presentes e uso de atalhos discutíveis são potencialmente legitimados por cerca de metade dos entrevistados, dependendo da situação em que ocorra. Não é o caso de qualificar os percentuais como baixos ou altos, mas compreender que ações adequadas de controle e incentivo podem reduzir o problema diminuindo a zona “cinzenta” dessas percepções, fazendo alusão ao conceito de “corrupção cinza”.

Já há outros indicadores que, conforme apontado nessa pesquisa, denotam uma deliberada aceitação (corrupção branca) da maioria dos respondentes em conviver com pessoas desonestas, não denunciar atos corruptos ou erros de colegas. Abre-se, portanto, campo para as organizações intensificarem ações de esclarecimento e estruturas corretas de denúncias, quando está em pauta, não a glorificação da cultura da delação, mas ampliar o padrão ético coletivo. Ainda que para considerável parte dos pesquisados deste trabalho, frequentar ambientes promotores de fraudes não é avaliado como potencialmente pernicioso, talvez por

não vislumbrar as implicações dessas fraudes em sua vida e, sim e apenas, nas organizações.

Culpar outro colega por erro cometido, revelar informações confidenciais para quem não é devido e furtar são ações repudiadas pela maioria dos participantes. Essas atitudes são consideradas como “corrupção preta”, não pelas suas possíveis consequências, uma vez que aceitar um suborno tende a trazer maiores prejuízos à organização que imputar a outrem um erro, mas em virtude do fato de que essas ações são consideradas de forma mais evidente como um ato execrável.

A “cor” da corrupção ou da fraude pode sofrer variações de tonalidade ou mesmo de estado por causa da influência do meio em que os seus detentores estão. Em outras palavras, as organizações podem influenciar na percepção ética dos seus indivíduos, e tal conclusão é reforçada quando se compara as percepções dos participantes que ainda não faziam parte das organizações pesquisadas, ou seja, os candidatos com os funcionários. Em todos os indicadores analisados, houve diferença significativa entre eles, e os candidatos possuem visões éticas mais flexíveis que os já internalizados nas organizações e, ainda, reforçando essa tese, quanto mais tempo na organização maior a tendência do indivíduo de agir em conformidade com os princípios quando se deparar com dilemas éticos.

Se a percepção moral é passível de influência e se as organizações podem levar o indivíduo a uma reflexão ética mais apurada, torna-se relevante identificar as sensibilidades dos perfis dos seus integrantes. De acordo com os dados analisados, as mulheres são menos propensas à denúncia de comportamentos corruptos. Por quê? O que temem? Como vêem a situação? Na sociedade brasileira, legislação e estrutura específicas para atender denúncias ampliaram as denúncias feitas por mulheres. As organizações poderiam estudar e aproveitar, com adaptações, essas experiências. Já os homens tendem mais a tomar atalhos antiéticos e a aceitar suborno e furto, deixando espaço para estudos futuros para buscar os seus motivos. Observa-se também que a idade, de acordo com os dados, tem impacto na percepção moral e na disposição a condutas. A informação sugere uma perspectiva alentadora quando observa que o grau de instrução amplia a percepção moral do indivíduo. Alentadora porque abre um curso prático de ação: o investimento em ampla capacitação.

A pesquisa não levantou as causas da maior sensibilidade do líder ao risco de descumprimento das regras relacionadas à ética, embora a tenha identificado. É

possível que haja alguma correlação com o exercício do poder, pois o líder, de forma particular, está exposto às escolhas envolvendo dilemas éticos, e suas ações têm maiores consequências sobre o grupo (em relação aos liderados), e suas responsabilidades quanto a atingir metas também são mais intensas. Se o comportamento do líder for fortemente influenciado pelo contexto (MAQUIAVEL, 1994), as pressões pelos resultados e cultura organizacional permissiva não ajudam os comportamentos éticos.

Ferramentas de *compliance* contribuem para o enfrentamento da fraude. Daí a importância das organizações investirem em um programa complexo de gestão da ética que deve compreender ações, como a elaboração de código de conduta: ferramenta que abrange — além de normas e diretrizes sobre valores éticos que devem ser seguidos — os comportamentos que a empresa espera de seus funcionários em situações específicas; a política de comunicação permanente, pois é importante que a organização adote, para seus colaboradores, medidas educativas quanto aos valores éticos expressados no código de conduta, com o intuito de aproximar o grau de aderência desses valores com os de seus funcionários; o estabelecimento de um sistema de recrutamento centrado na ética — a atração, seleção e retenção de funcionários que compactuam com os valores éticos que a organização adota é de fundamental relevância, uma vez que a não aderência a tais valores pode facilitar a adoção de comportamentos sem compromisso com a ética em que os agentes passam a agir em consonância com os seus interesses pessoais em detrimento dos interesses da organização; a instituição do comitê de ética, pois se recomenda que as organizações constituam um comitê de ética, com responsabilidade educativa e de monitoramento. Quanto à responsabilidade educativa, já foi abordada nos itens anteriores, mas, no que diz respeito ao monitoramento, observa-se uma correlação com a instituição de sistemas de controle interno cujo objetivo é o de reduzir as possíveis vulnerabilidades existentes nos processos da organização e, com isso, mitigar riscos existentes. Esses sistemas, portanto, devem buscar ações que previnam atos de corrupção. (CGU, 2009).

Pode-se observar, nos limites desse trabalho, que a existência de um código de conduta sem o acompanhamento de um canal de denúncia tende a inibir a denúncia de atos antiéticos de colegas de trabalho, o que não ocorre quando se aplica um programa de *compliance* integrando essas duas ferramentas, mesmo

quando permanece a tendência de encobrir erros dos seus parceiros de trabalho. Já os participantes que trabalham em organizações que não têm qualquer tipo de ferramenta de *compliance* demonstram maior tolerância para conviver com pessoas desonestas, sendo possível inferir que comportamentos individuais pautados por princípios éticos são fundamentais, mas podem não resistir a sistemas e valores gerais propiciadores de fraude e corrupção; ou seja, ferramentas de *compliance* não estancam a problemática da fraude, mas sua inexistência fortalece esse fenômeno.

De acordo com a pesquisa (bibliográfica e no banco de dados da ICTS Global), a fragilidade dos princípios éticos está na raiz da fraude; entretanto, o contexto (ou pressão situacional) e a oportunidade se combinam na produção de atos corruptos ou em conformidade ética. Este trabalho limitou-se a analisar, embora não de forma exaustiva, diversas nuances da percepção moral dos indivíduos em organizações brasileiras, deixando uma gama de indagações e pistas para novas pesquisas sobre a correlação entre as variáveis estudadas, além de espaço para avançar no entendimento das pressões situacionais que podem induzir o indivíduo a atos fraudulentos e oportunidades de fraude geradas pela atividade exercida e/ou posição ocupada na organização. Desse modo, espera-se que este estudo tenha contribuído para o avanço da reflexão sobre a fraude nas organizações.

Referências bibliográficas

ABRAMO, C.W. **Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado**. Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil, São Paulo, 2004.

_____. **Percepções pantanosas. A dificuldade de medir a corrupção**. Novos estud. - CEBRAP n.73 São Paulo nov. 2005.

ACFE (ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS). **Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse**, 2008.

_____. **Fraud Examiners Manual**. Acesso ao site: <http://butest.acfe.com/rtn/rtn-2010.pdf>, em junho de 2010.

ALBRECHT, W. Steve; HOWE, Keith R. and ROMNEY, Marshall B., **Detering Fraud: The Internal Auditors Perspective**. The Institute of Internal Auditors Research Foundantion, Altamonte Springs, FL, 1984.

ALMEIDA (1), Alberto Carlos. **A cabeça do brasileiro**. Record. RJ. 2007.

AMORIM, Maria Cristina Sanches e PERES, Regina Helena Martins. **Poder e Liderança, as Contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. Artigo publicado pela XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARROW, K. **The Limits of Organization**. New York: Norton, 1974.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Ética na administração de marketing: um estudo exploratório no campo da comunicação e conceito de produtos, serviços e ideias**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986.

_____, WHITAKER, Maria do Carmo e RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**, Ed. Atlas, 2001.

_____. **Código de Ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo. Negócio Editora, 2002.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**, Ed UFMG. 2003.

BADARACCO, J. L. Jr.; WEBB, A. **Business Ethics: A View from the Trenches**. California Management Review. CA, v. 37, n. 2, p. 8 – 28, Winter, 1995.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**, Ed. Campus. 1992.

BEZERRA, M.O. **Corrupção: um estudo sobre o poder público e relações pessoais no Brasil**. Rio de Janeiro: Anpocs/ Relume Dumara, 1995.

BIGNOTO, N. **As fronteiras da ética: Maquiavel**. In NOVAES, A. (org.) **Ética**. SP: Cia.das Letras, 1992.

BORINI, Felipe Mendes e GRISI, Fernando Correa. **A Corrupção no Ambiente de Negócios: Survey com as Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo**. R.Adm.USP, São Paulo, v.44, n.2, p.102-117, abr./maio/jun. 2009.

BRASIL. **Novo Código Civil Brasileiro** : lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

BREI, Z.A. **Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso**. RAP, v.30, n.1, p.64-77, jan./fev. 1996.

BROWN, A.J. **What We Are Trying to Measure? Reviewing the Basis of Corruption Definition..** Em *Measuring Corruption (Law, Ethics and Governance)*, Burlington: Ashgate Publishing, 2006.

CGU (Controladoria-geral da União), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção. **A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção**, 2009.

CHERMAN, Andréa e TOMEI, Patrícia Amélia. **Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais?** RAC, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005: 99-120.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESSEY, Donald R., **Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement**, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1953.

DAFT, Richard L. **Organizações – Teoria e Projetos**, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

DAMÁSIO, A. **Em busca de Espinoza: prazer e dor na ciência dos sentimentos**. SP: Cia. das Letras, 2003.

DEMO, P. **Complexidade e Aprendizagem – a dinâmica não linear do conhecimento**. Ed. Atlas, 2002.

DEMSETZ, H. **The economics of the business firm: seven critical commentaries**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

DRISCOLL, Dawn Marie; HOFFMAN, Michael W. e MURPHY, Joseph E. **Business Ethics and Compliance: What Management is Doing and Why?** Center for Business Ethics at Bentley College, Blackwell Publishers, 1998.

FEBRABAN.http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao_de_Compliance.pdf. Site visitado em janeiro de 2010.

FELDMAN, David. **Psychoanalysis and Crime**. In: **Mass society in crisis and social pathology**. Toronto: Collier-Macmillan, 1971.

FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). **Relatório Corrupção: custos econômicos e propostas de combate**. Março de 2010. Acesso ao site: www.fiesp.com.br/competitividade/downloads/custo%20economico%20da%20corrupcao%20-%20final.pdf, em junho de 2010.

FORMA, Marcelo. **Canal de denúncias, uma ferramenta fundamental para a ética nos negócios**. Palestra proferida no 1º Congresso Brasileiro de Ética nos Negócios, São Paulo, em 25 de março de 2010.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 11ª ed. Rio: Graal, 1995.

FUHER, Maximilianus Claudio Americo e FUHER, Maximiliano Roberto Ernesto. **Dicionário Jurídico (matéria por matéria)**, 2008.

GAMBETTA, Diego. **Corruption: An Analytical Map**. Em *Political Corruption in Transition: A Skeptical Handbook*, Budapest: Central Europe University, 2002.

GIDDENS, Anthony. **Política, sociologia e teoria social**. São Paulo: Editora UNESP, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GORTA, Angela. **Corruption Risk Areas and Corruption Resistance**. Em *Measuring Corruption (Law, Ethics and Governance)*, Burlington: Ashgate Publishing, 2006.

GOMES, Marcelo A. C. **Uma Contribuição à Prevenção de Fraudes Contra as Empresas**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP. 2000.

GÓMEZ PÉREZ, Rafael. **Problemas morais da existência humana**. Lisboa: Editora CAS, 1983.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. American Journal of Sociology, Chicago, v.91, n.3, p.481-510, 1985.

HAYEK, F. **O caminho da servidão**. 4ª ed. Rio: Instituto Liberal, 1987.

HEIDENHEIMER, A.J. **Perspectives in the perception of corruption**. In: HEIDENHEIMER, A.J. Political corruption: readings in comparative analysis. New York: Hold, Rinehart and Wilston, 1970. p.18-28.

HOFFMAN, J. J., COUCH, G., LAMONT, B. T.. **The Effect of Firm Profit versus Personal Economic Well Being on the Level of Ethical Responses Given by Managers**. Journal of Business Ethics, 17: 239–244, 1998.

HOIVIK, H. W. **Professional Ethics: a Managerial Opportunity in Emerging Organizations**. Journal of Business Ethics. Massachussetts, v. 39, n. 1, p.3–11, aug. 2002.

ICTS GLOBAL, acesso ao website oficial da ICTS www.ictsglobal.com.br em abril de 2010.

KAYE, Bruce. **Compliance and Corporate Culture: Making the Most Out of Codes of Ethics**, Australian Journal of Management. V.21, n.1, june 1996.

KPMG. **A Fraude no Brasil, Relatório de Pesquisa de 2009**. Acesso ao site: www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Fraudes_2009_port.pdf, em maio de 2010.

KURY, Mario da Gama. **Ética a Nicômacos** / Aristoteles ; introd., notas e trad.. UnB, 1999.

LAMMERS, Joris, GALINSKY, Adam D. **Power Increases Hypocrisy - Moralizing in Reasoning, Immorality in Behavior.** In press - Psychological Science_2009.

LEFF, Nathaniel H. **Economic development through bureaucratic corruption.** American Behavioral Scientist, 1964, p. 8-14.

LUO, Yadong e HAN, Binjie. **Graft and business in emerging economies: An ecological perspective.** Journal of World Business. 44 (2009) 225–237.

LYNN, L. H. (1990). **Technology and organizations: a cross-national analysis.** In P. S. Goodman & L.S. Sproull (Orgs.). Technology and Organizations (pp. 174-199). Oxford: Jossey-Bass Publishers.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil – Consolidação e perspectivas.** Ed. SaintPaul, 2008.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe: Os Pensadores.** Abril Cultural, 1994.

MATHEWS, M.C. **Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior,** In: FREDERICK, W.C. (Ed.), Research in Corporate Social Performance and Policy. Connecticut, v. 9, CT, JaiPress, 1987. p. 107-130.

MELE, D., Debeljuh, P., & ARRUDA, M. C. (2006). **Corporate ethical policies in large corporations in Argentina, Brazil and Spain.** Journal of Business Ethics, 63: 21–38.

McCABE, D. L.; TREVIÑO, L. K.; BUTTERFIELD, K. D. **The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in Workplace.** Business Ethics Quarterly. Virginia, v. 6, n. 4, p. 461–476, oct. 1996.

MINERBO, Marion. **A lógica da corrupção.** Novos Estudos, 79, novembro 2007.

MORAIS, Eslei José de. **Controles Internos e Estrutura de Decisão Organizacional: O Caso da Contadoria do Banco do Brasil**. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal Do Paraná, 2005.

MORIN, Edgar. **O Método 5, “Poderes e fragilidades da consciência”**. Porto Alegre, Sulina, 2003.

_____. **O Método 6, “Ética”**. Porto Alegre, Sulina, 2004.

NASH, Laura L. **Ética nas Empresas: Boas Intenções à Parte**. Ed. Makron, 1993.

NIELSEN, R.P., **Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform**, Journal of Business Ethics 42: 125–149, 2003.

NYE, J.S. **Corruption and political development: a cost benefit analysis**. American Political Science Review, Los Angeles, v.61, n.2, p.417-427, 1967.

OTERO, E. **Ensayos de epistemología**. Ed. Bravo-Allende, Santiago, 2000.

PAINE, L. S. **Managing for Organizational Integrity**. Harvard Business Review. Massachusetts, v. 72, n. 2, p. 106–117, mar./abr. 1994.

PETERS, J.; WELCH, S. **Political corruption**. American Political Science Review, Los Angeles, v.72, n.3, p.974-984, 1978.

PRIGOGINE, I. **O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza**. Unesp, 1996.

ROBERTSON, C. J., CRITTENDEN, W., BRADY, M. K., e HOFFMAN, J. J. (2002). **Situational ethics across borders: a multicultural examination**. Journal of Business Ethics, 38(4), 327-338.

ROMANO, Roberto. **Os laços do orgulho. Reflexões sobre a política e o mal**. Unimontes Científica. Montes Claros, v.6, n.1, jan./jun. 2004.

SCHILDER, Arnold. **Banks and the compliance challenge**, Speech by the Professor Arnold Schilder, Chairmain of the BCBS Accounting Task Force and Executive Director of the Governing Board of the Netherlands Bank, at the Asian Banker Summit, Bangkok, 16 march, 2006.

SPECK, B.W. **Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas**. Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

TICHY, Noel. **An Analysis of Clique Formation and Structure in Organizations**, Administrative Science Quarterly. v.18, n.2, june 1973.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL 2009. Acesso ao site: www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009, em março de 2010.

VIEIRA, James Batista, FIGUEIREDO, Argelina Maria M e BAPTISTA, Ligia Pavan. **Os microfundamentos da transação corrupta**. Trabalho Finalista da Categoria Mista e Temática do 10º. Prêmio Ethos-Valor, 2010.

VIER, Raimundo e FERNANDES, Floriano de Sousa. **Textos seletos / Immanuel Kant**; Petrópolis, RJ: Vozes, 1974.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**, 4a. ed., vol. 1 e 2, Brasília: Editora UNB, 1999. v.1 p.13-35 (conceitos básicos e poder); v.2 p.187-198 (poder e dominação).

WELLS, Joseph T. **Encyclopedia of Fraud**. Ed. Obsidian. 2002.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

ZANELLI, José Carlos. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas.** Revista Estudos de Psicologia, Natal, v.7, p. 79-88, nov. 2002.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Organização Ética: um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações.** RAC, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002: 123-143.