

**CORRUPÇÃO E FRAUDE : PRINCÍPIOS ÉTICOS E PRESSÃO  
SITUACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

*Renato Santos, Cristina Amorim, Arnoldo de Hoyos*

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Pontifícia universidade Católica de  
São Paulo, São Paulo, Brasil

**Resumo:** Nas organizações, a prevenção e combate à fraude e à corrupção estão organizados em torno das discussões e ações de *compliance*, expressão síntese para os comportamentos com ou sem conformidade às regras de natureza ética. A corrupção, um tipo de fraude, é um fenômeno sistêmico, cujas causas estão no contexto e no indivíduo, não sendo possível estabelecer o quanto depende das condutas individuais, o quanto do contexto. Ações para combatê-la devem objetivar contexto e indivíduo, simultaneamente.

**Palavras chaves:** Fraude, Corrupção, Compliance

**Abstract:** Fraud and Corruption in Organizations may be deal with actions regarding compliance in relation to ethical norms and rules. Corruption considered as a type of fraud is a systemic phenomena that involves context and person at different degrees ; and preventive actions should considered both simultaneously.

**Key words:** Fraud, Corruption, Compliance

## **Introdução**

Na dimensão da conduta individual, a percepção do dilema moral é fundamental para compreender o fenômeno corrupção e pensar ações para mitigá-lo. As relações entre fraude, corrupção e percepção moral pautadas pela literatura nos fornecem base para organizar o objetivo no nosso trabalho: avaliar o papel dos princípios morais e pressão situacional a qual são submetidos os profissionais, quando expostos a dilemas morais ou éticos (nos limites desse trabalho, usamos as expressões ética e moral como equivalentes, ainda que extenso debate trate-as como campos diferenciados).

Nossa análise é exploratória, objetiva aprofundar o conhecimento de fatores que influenciam a decisão do indivíduo no cometimento de fraude na organização. Utilizamos análise estatística social e descritiva 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.

Os indicadores analisados estão contidos no índice de percepção moral de entendimento da visão do indivíduo frente a hipóteses de conflitos éticos. Esses indicadores resultam de 140 questões realizadas por meio de questionários e entrevistas individuais, em ambiente organizacional. A pesquisa trata de amostra não probabilística por conveniência, realizada entre os anos de 2004 e 2008, com funcionários e candidatos de 74 empresas privadas situadas no Brasil, sendo que o número final de indivíduos pesquisados totalizou 7.574.

Em parte da teoria econômica, a corrupção é inicialmente tratada com condescendência, como um tipo lubrificante das relações entre os agentes ou, de pouca relevância para o resultado financeiro. No século XXI, no entanto, o fenômeno assume a importância de indicador de desempenho econômico e social, transforma-se finalmente em problema para organizações privadas, públicas e para o cidadão. Surgem, então, as dificuldades quanto à definição e mensuração, abordadas por pesquisas ora quantitativas, ora qualitativas.

As dificuldades aludidas persistem, ainda assim, procuramos avançar no entendimento das causas da corrupção nas organizações, entre elas, a percepção moral e a pressão situacional. Os dados disponíveis para nossa pesquisa possibilitaram análise quantitativa como estratégia de primeira abordagem ao fenômeno da percepção moral. Pesquisas qualitativas futuras poderão aprofundar o entendimento das possíveis pressões situacionais e sua influência nas decisões relativas a dilemas éticos.

No tocante à prevenção e redução da corrupção, nossos dados apontam para a importância de ações simultâneas de esclarecimento, controles adequados de áreas mais vulneráveis e sistemas de remuneração e incentivos compatíveis a valores éticos, por parte das organizações.

O combate à corrupção por meio de boas práticas de governança corporativa tem sido associado à noção de responsabilidade social empresarial. Esse último tema é crescentemente acolhido no discurso geral sobre as organizações, fato que beneficia o controle da corrupção. Porém, a associação de temas também pode diluir as especificidades relativas à corrupção, fazendo retroceder a discussão e a ações. De acordo com a bibliografia examinada, prevenção e combate à corrupção nas

organizações organizam-se em torno das ações de *compliance*. O termo *compliance* expressa o quanto indivíduos e organizações estão em conformidade quanto a condutas e valores pautados por valores morais, nas relações de trabalho.

O décimo princípio do Pacto Global das Nações Unidas estabelece que

*“As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.”* (CGU, 2009: 6)

As relações não são diretas e de curto prazo, mas compreendemos que reduzir riscos relacionados às condutas antiéticas dos profissionais aumenta a competitividade das organizações, pois preserva a imagem corporativa interna e externa, diminui a probabilidade de fraudes internas e gera ambiente mais seguro. O contrário, a corrupção, em suas diversas formas, compromete o desenvolvimento do mercado e afasta possibilidades de lucratividade e sustentabilidade consistente no longo prazo.

As perdas geradas por atos corruptos nas organizações podem levá-las à não perenidade e ao desequilíbrio socioeconômico da sociedade. Estudo da Association of Certified Fraud Examiners de 1993, apresenta estatísticas do Federal Board of Investigation dos Estados Unidos da América, segundo o qual, um assaltante de banco levará em uma ação aproximadamente US\$12.000,00, com uma chance em nove de ser preso; um fraudador em uma organização levará, em média, US\$100.000,00 com uma chance em 10.000 de ser preso, e uma proporção ainda menor que a vítima recuperará os recursos subtraídos. (WELLS, 2002)

Todas as organizações necessitam mitigar a fraude e corrupção em termos econômicos. A Carta da Terra (2010) (elaborada pelo Conselho da Terra e Cruz Verde Internacional) reforça no *caput* do item 10 que a responsabilidade pela sustentabilidade e desenvolvimento humano de forma equitativa não é ato opcional, mas imperativo, destacando ainda em seu inciso “d”

*“Exigir que corporações multinacionais e organizações financeiras internacionais atuem com transparência em benefício do bem comum e responsabilizá-las pelas conseqüências de suas atividades”.*

Para alcançar um patamar razoável de transparência e de condutas éticas, as organizações precisam conhecer e desenvolver pessoas nesse sentido. Na raiz da conduta corrupta ou ética está a percepção moral, a compreensão do indivíduo sobre o significado de sua atitude à luz da moral e regras organizacionais. Daí nosso interesse em avaliar a percepção moral dos profissionais.

Apresentamos o debate sobre corrupção e as três gerações de pesquisa sobre o tema. Cientes das dificuldades teóricas e práticas quanto ao conceito e mensuração da corrupção, ainda assim, procuramos avançar no entendimento das causas do problema, entre elas, a percepção moral e a pressão situacional. Consideramos que fraude e corrupção podem ocorrer em quaisquer setores e organizações.

Os dados disponíveis para nossa pesquisa possibilitaram análise quantitativa como estratégia de primeira abordagem ao fenômeno da percepção moral, conforme descrito no item metodologia. Pesquisas qualitativas futuras poderão aprofundar o entendimento

das possíveis pressões situacionais e sua influência nas decisões relativas a dilemas éticos.

## 1 - Corrupção e Fraude

Na literatura, a compreensão do fenômeno corrupção compreende desde a busca superficial pelo entendimento dos escândalos, até reflexões sofisticadas sobre as relações entre falhas individuais e a estrutura organizacional. Na literatura examinada as análises qualitativas não foram complementadas por medição da ocorrência dos fenômenos definidos como corrupção, tais como o grau de corrupção em países, regiões ou instituições. Tampouco há registro sistemático sobre o grau de causalidade entre corrupção, desenvolvimento, cultura política, perfil das instituições políticas e administrativas, entre outros aspectos mensuráveis (SPECK, 2000).

A corrupção não era vista como problema a enfrentar por meio de políticas e reformas específicas (SPECK, 2000), antes, é tida como “lubrificante” da economia. As teses sobre a racionalidade do agente, base da teoria econômica neoclássica, consideram que os indivíduos comportam-se sempre para aumentar benefícios e reduzir custos individuais. A teoria econômica tende a avaliar a corrupção como possível causa de alguns prejuízos para a eficácia econômica, todavia, como fato de pouco impacto, não sendo digna de estudo e muito menos, de intervenção.

O comportamento racional estrito – também denominado economicista – não apreende o fenômeno da corrupção (DEMSETZ, 1995). Os agentes podem assumir outros comportamentos, por exemplo, o oportunista, a busca do interesse próprio mesmo em detrimento do coletivo (WILLIAMSON, 1975). Se não houver oportunismo e presença de racionalidade limitada, não haveria litigância de má-fé nas transações. Se houver oportunismo e racionalidade plena, ferramentas de controles bastariam para prevenir toda e qualquer variável - algo impossível – e haveria solução para os problemas organizacionais. No mundo do faz de conta, com ausência de oportunismo, e da racionalidade limitada, ou, do oportunismo associado à racionalidade plena, surge a economia dos custos de transação.

Para a economia dos custos de transação, no mundo real é necessário admitir o potencial oportunismo dos agentes econômicos e enquadrar a realidade das organizações na racionalidade limitada, demandando com isso, 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).

De fato, a corrupção deve ser encarada como um dos principais problemas a enfrentar. A sociedade começa reconhecer a corrupção como um dos entraves para o desenvolvimento, provocando ineficiência, incentivos errados para os investimentos econômicos, e desestimulando a população na busca pelo bem comum, gerando altos custos econômicos, sociais e políticos. O impacto econômico da corrupção é reconhecido como significativo e,

*“(...) se a corrupção é importante economicamente, então se torna importante medi-la”* (ABRAMO, 2005:4).

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 do 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. Estas fragilidades devem ser consideradas quando analisamos o fenômeno da corrupção nas empresas privadas brasileiras: segundo pesquisa da Transparência Brasil de 2003, realizada com 94 empresas situadas no Brasil, a grande maioria das empresas respondentes (63 empresas, ou 67% da amostra) já foi vítima de fraudes, sendo que apenas 40% dessas empresas vítimas de corrupção iniciou ação judicial (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 no levantamento das informações, não obstante, é o modelo mais utilizado (SPECK, 2000).

A presente pesquisa alinha-se com o terceiro indicador, propondo-se identificar as possíveis variáveis que interferem na percepção moral do indivíduo e sua aderência às melhores práticas.

A definição de corrupção não é consensual, entre outros motivos, pela 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 (BREI, 1996).

A expressão “Empresa Limpa”, criado pela campanha “Pacto Contra a Corrupção”, lançada em junho de 2006, desenvolvido pelo Instituto Ethos, pela PATRI - Relações Governamentais & Políticas Públicas, pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento-PNUD e The Global Compact, designa corrupção como:

*“o fenômeno pelo qual um funcionário público é levado a agir de modo diverso dos padrões normativos do sistema, favorecendo interesses particulares em troca de recompensa”.*  
(Empresa Limpa, 2010)

Nesta definição, corrupção está diretamente ligada a atos ilegais praticados por funcionário público contra os bens públicos, pautados pela legalidade ou ilegalidade, e não necessariamente, à moralidade ou imoralidade.

O Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade contra a Corrupção não limita a definição de corrupção a atos ilegais, considerando muito difícil definir todas as situações classificáveis como corrupção. Classifica, mesmo que não exaustivamente, um rol dos atos de corrupção estabelecidos pelos mais diferentes países: 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. A corrupção é:

*“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)

O campo de análise da corrupção e fraude é vasto, ainda marcado por problemas conceituais. Não obstante, assumiremos para esse trabalho o conceito de corrupção como uma forma de fraude, em outras palavras, fraude é gênero e corrupção é espécie. De acordo com essa classificação, corrupção é uma das três categorias de fraudes, sendo as outras duas: *“apropriação indevida de recursos”* e *“demonstrações fraudulentas”*. A classificação completa das fraudes é apresentada na *The Fraud Tree*, a ser visualizada na figura 1, que para facilitar a diagramação está exposta no anexo desse trabalho. Em 2002, a Association of Certified Fraud Examiners apresentou o relatório de uma pesquisa envolvendo 663 casos de fraudes, sendo que 80% delas foram classificadas como *“apropriação indevida de recursos”*, a *“corrupção”* representava 13% dessas perdas e as demais em *“demonstrações fraudulentas”*. (WELLS, 2002)

A definição de fraude também não é consensual:

*“Fraude é um ato ilegal (transgressão intencional), acompanhado da ocultação desse ato (com frequência escondido por intermédio de um meio simples) e da obtenção de benefícios (converter os ganhos em espécie ou outra mercadoria de valor)”.* (CODERRE, 2004: 21)

A definição acima trata da fraude como ato ilegal. A prática das organizações, todavia, aponta para a obtenção de benefícios por meio da transgressão, não necessariamente violadora de normas legais, mas também agressoras da moralidade assumida pelo grupo de inserção do transgressor.

Gomes (2000: 25) apresenta a 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.”*

O autor apresenta um escopo de fraudes contábeis o que, conseqüentemente, limita os benefícios da fraude aos ganhos financeiros, o que não nos parece adequado. Entendemos que há outras motivações para um indivíduo cometer fraude.

Joseph T. Wells, então presidente da Association of Certified Fraud Examiners, define fraude como:

*“(...) toda forma de engenhosidade humana a que um indivíduo utiliza para obter vantagem em relação a outro ao fazer insinuações falsas ou ao suprimir a verdade. Isso inclui a surpresa, o engano, a esperteza ou dissimulação e qualquer forma injusta por meio da qual alguém é enganado.” (WELLS, 2002: 2.201)*

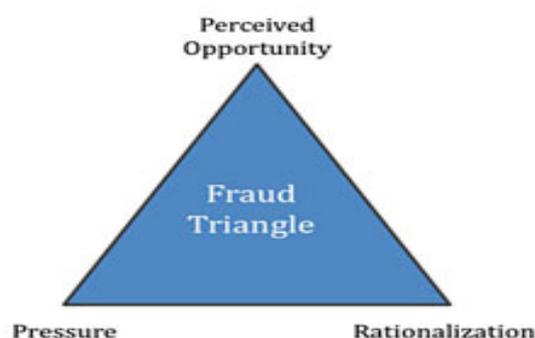
A definição de Wells (2002) destaca os elementos da fraude e não seus autores. O primeiro elemento, a “engenhosidade humana”, aponta para a supersocialização, isso é, para obter êxito, o fraudador necessariamente precisará contar com certo grau de confiança ou falha de controle da vítima. Há não observância de cuidados com processos e planejamento que considerassem a má fé.

O segundo elemento, a obtenção de vantagem, compreende o dolo em um ato de fraude, sem o qual, haveria apenas erro por imprudência, negligência ou imperícia. A vantagem em pauta pode assumir várias formas (busca pelo poder, dinheiro, *status* social, sexual, etc.).

O último elemento - supressão da verdade - trata a dissimulação ou omissão de fatos como fator preponderante, sem o qual não existiria vítima. A vítima pode ser um indivíduo, grupo ou organização, pública, privada ou do terceiro setor.

## **2 - Triângulo da Fraude**

Cressey (1953) propõe a expressão triângulo da fraude para qualificar a existência da fraude: racionalização, necessidade/ pressão e oportunidade. O primeiro vértice trata do discernimento do indivíduo sobre o certo e errado, a percepção moral diante de dilemas éticos. O fraudador precisa racionalizar seus atos, justificar, para si e para outros que determinada ação não é errada ou, caso o seja, amenizar a situação flexibilizando a ética. No segundo vértice o autor aborda a necessidade ou pressão a qual o indivíduo esteja submetido, considera o contexto do potencial fraudador. O último vértice é a percepção da oportunidade para a obtenção do objeto da fraude, é a idéia que o potencial fraudador faz do quanto vulnerável o objeto está e os meios necessários à execução da fraude.



**Figura 2: Triângulo da Fraude**  
 Fonte: WELLS (2002: pg.108)

Existem pelo menos seis tipos de problemas interligados que propiciam o cometimento de fraude: endividamento, problemas pessoais, reversão dos negócios, isolamento físico, busca por *status* financeiro e relacionamento entre empregador-empregado. (CRESSEY, 1953). Na década de 80, partindo do triângulo da fraude, Albrecht, Howe e Romney (1984) desenvolvem a “escala da fraude”, sugerindo que em uma escala entre baixo e alto é possível mensurar a fraude levando em consideração três indicadores: pressão situacional, oportunidade de cometimento e percepção moral. No primeiro indicador, são observados os problemas imediatos do indivíduo, por exemplo, perdas financeiras. O segundo indicador contempla quais as falhas de controles internos que possibilitam o cometimento de fraude gerada por um empregado, no caso de uma fraude corporativa. O último indicador é a integridade pessoal, refere-se ao comportamento ético 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.

Analisamos em seguida os três elementos causadores da fraude: oportunidade de cometimento, pressão situacional e percepção moral.

### **3 - Oportunidade de cometimento**

A discussão sobre as relações entre corrupção e situação organiza-se em torno da idéia de sub 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, 2007).

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 (DAMÁSIO, 2003) defende a teoria que o homem, por sua natureza, tende a agir eticamente como condição para a preservação da espécie. O conjunto destes 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).

#### 4 - Pressão situacional

Para se definir se determinado ato humano é ético ou não, é necessário considerar três critérios: o objeto, a finalidade e as circunstâncias (GÓMEZ PÉREZ, 1983). O primeiro critério é a natureza do objeto; o segundo, o objetivo de determinado ato; o terceiro é das circunstâncias, dos diversos fatores ou modificações nas decisões éticas do indivíduo (ARRUDA. WHITAKER. RAMOS, 2001).

Em “Ética a Nicômaco” (Aristóteles, in NASH, 1993), a virtude é o resultado de hábito e a faculdade de escolha. A recomendação permanece atual no mundo corporativo, no qual hábitos e escolhas respeitam aos valores morais individuais e são particularmente atingidos pelas severas restrições econômicas, pressões de todo tipo e pela possibilidade de adquirir poder. A não observância de conceitos éticos culminando no desrespeito e invasão dos direitos alheios para satisfazer o desejo de ter mais do que a parte que lhe é devida, é denominada pelos gregos de *pleonexia*, a avareza desmedida 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).

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, resultando em 9 categorias:

- viver acima dos padrões de renda;
- incontrolável desejo de ganhos pessoais;
- possuir dívidas;
- relação próxima com o cliente;
- sentir que pagar não faz parte de suas responsabilidades;
- ter uma atitude de desafio aos procedimentos e paradigmas;
- ter prazer ao quebrar sistemas;
- gostar do jogo ou apostas; e
- famílias desestruturadas ou pressão do cônjuge.

As categorias não são exaustivas quando consideramos as necessidades que podem acometer o ser humano. Se o empregado, por exemplo, não perceber que a alta gestão da organização o trata com respeito e se preocupa com ele, é improvável que se preocupe em negociar intensamente para obter o melhor à organização (NASH, 1993).

#### 5 - Percepção moral

No âmbito organizacional, consideramos que a ética incide sobre três áreas básicas de decisão, similares ao princípio Heidenheimer (1970) sobre os três tipos de percepção de corrupção 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 como execrável (BORINI e GRISI, 2009), conforme apresentamos abaixo.

Escolhas quanto à lei: seguem as normas vigentes do país, considera o que efetivamente o sistema legal apresenta como correto. As escolhas são similares à percepção de corrupção preta, pois o administrador sabe que determinado ato é ilegal e precisa adotar decisões pautadas pela legalidade.

Escolhas sobre os assuntos econômicos e sociais que estão além do domínio da lei: consideradas como áreas cinzentas, referem-se às decisões que visam não apenas a respeitabilidade da lei, por sua limitação ou ausência, como também o caráter voluntário de reparação de possíveis prejuízos causados decorrente do relacionamento com outros atores, sejam funcionários, clientes ou *stakeholders*.

Escolhas sobre a preeminência do interesse próprio: o que se considera justo na busca do bem-estar próprio, mesmo contrariando 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 dilemas éticos, Nash (1993: 10-11) compilou uma lista a partir de comentários de executivos os quais entrevistou, conforme segue:

- *ganância;*
- *encobrimento e deturpação de relatórios e procedimentos de controle;*
- *justificativas enganosas sobre produtos e serviços;*
- *inadimplência ou fraude de termos negociados;*
- *estabelecimento de políticas que possam levar outras pessoas a mentir para cumpri-las;*
- *excesso de confiança no próprio julgamento, pondo em risco a entidade corporativa;*
- *deslealdade para com a empresa assim que os tempos ficam difíceis;*
- *má qualidade;*
- *humilhação das pessoas, no trabalho ou através de estereótipos na propaganda;*
- *obediência cega à autoridade, não importando se ela é antiética ou injusta;*
- *auto-engrandecimento, aproveitando as obrigações da empresa (conflito de interesses);*
- *favoritismo;*
- *acordos de preços;*
- *sacrifício do inocente e do mais fraco para que as coisas sejam feitas;*
- *supressão dos direitos básicos: liberdade de expressão, de escolha e de relacionamentos pessoais;*
- *falha em denunciar a ocorrência de práticas antiéticas;*
- *negligência da própria família ou das próprias necessidades pessoais;*
- *tomada de decisão sobre o produto que perpreta um assunto de segurança questionável;*
- *não repor aquilo que se tirou do meio ambiente, dos empregados e/ou dos bens da empresa;*
- *exagerar conscientemente as vantagens de um plano para obter o apoio necessário;*
- *não atacar prováveis áreas de fanatismo, preconceito de sexo ou racismo;*
- *bajular a hierarquia da empresa em vez de fazer o trabalho bem-feito;*
- *subir a escada corporativa usando os outros como degraus;*
- *promover o empreendedor destrutivo que deixa para trás seus erros;*
- *não cooperar com outras áreas da empresa – a mentalidade do inimigo;*

- *mentir, por omissão, para os empregados pelo bem do negócio;*
- *fazer aliança com um parceiro questionável, mesmo que para uma boa causa;*
- *não assumir a responsabilidade por práticas danosas – intencionais ou não;*
- *abusar ou simplesmente concordar com fantasias corporativas que desperdiçam dinheiro e tempo;*
- *corromper o processo político público através de meios legais.*

Se fosse possível revisão exaustiva da literatura, alongaríamos indefinidamente a lista de motivos ou de tipos de corrupção. A apresentação de classificações, portanto, não pretende esgotar as possibilidades, mas, acreditamos, são úteis para todos quantos precisam avaliar e decidir sobre sistemas de prevenção e controle da corrupção nas organizações.

A literatura examinada não sustenta a existência de organização ética ou antiética, ou ainda, classificar determinada sociedade como moral ou amoral, restringindo-se a comportamentos em desacordo com normas previamente estabelecidas, denominadas de boas práticas. E comportamentos aludem à dimensão dos indivíduos nas organizações (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2001). Quando consideramos os elementos situacionais compreendemos que considerar contexto (a cultura e os sistemas de avaliação, por exemplo) e indivíduo, simultaneamente, ampliamos nosso entendimento do fenômeno da corrupção.

## **6 - Descrição dos dados e abordagem metodológica**

Nossa análise é exploratória (COLLIS e HUSSEY, 2005), objetiva aprofundar o conhecimento de fatores que influenciam a decisão do indivíduo no cometimento de fraude na organização. Utilizamos 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.

Os indicadores analisados estão contidos no índice de percepção moral de entendimento da visão do indivíduo frente a hipóteses de conflitos éticos. Esses indicadores estão explicados na tabela 3 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 risco de não conformidade organizacional (*compliance*), conforme observamos exemplos de questões na tabela 4. O Programa de Análise de Aderência à Ética Empresarial (AAEE) da ICTS Global tem como premissa que os profissionais sejam convidados a participar deste, 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.

Objetivando maior associação com a teoria da escala da fraude exposta neste trabalho, consideramos que as respostas classificadas como baixo risco de não *compliance* (escala 1), são àquelas embasadas na percepção moral do indivíduo, os quais tendem agir sob princípios e não sob pressão da circunstância; denominaremos esse indicador como

princípios. As respostas graduadas como médio (escala 2) e/ou alto (escala 3) risco de não *compliance*, as classificaremos como “situacional”, pois diante de dilemas éticos, os profissionais denotaram em suas respostas que suas ações estarão vinculadas às necessidades ou à pressão situacional que estiver exposto.

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 de trabalho
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 quem não é devido
Potencial para atalhos	Grau de probabilidade de tomar atalhos antiéticos para benefício próprio (manipulação de resultados ou pagamento de suborno)
Potencial para Furto	Grau de probabilidade de furtar bens de alto valor em seu local de trabalho
Potencial para Suborno	Grau de probabilidade de aceitar suborno em seu local de trabalho
Potencial para Presentes	Grau de probabilidade em aceitar presentes de valor considerável advindo de <i>stakeholders</i>

**Tabela 1. Indicadores estudados e seus significados do banco de dados AAEE.**  
 Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda (2009).

Indicador	Exemplo 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
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
Potencial para atalhos	Se você estivesse amparado por um superior você manipularia um resultado para melhorar a imagem de sua área de trabalho?
Potencial para Furto	Você acha que, em certas ocasiões, é admissível para um funcionário roubar de seu empregador?
Potencial para Suborno	O que você faria se alguém lhe oferecesse um suborno?
Potencial para Presentes	Você acha que um funcionário que aceitou de presente uma mercadoria ou equipamento de um fornecedor deveria ser punido?

**Tabela 2. Exemplos de questões dos indicadores estudados do Banco de Dados AAEE**  
 Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda (2009).

A pesquisa analisada trata de 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 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. A demografia dos pesquisados está detalhada na tabela 5.

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*
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

**Tabela 3. Compilação da demografia dos pesquisados**  
 Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda (2009).

Conforme é possível observar, a concentração de respondentes está no ramo do atacado e varejo (47,2%), seguido da área de serviços e *holdings* financeiras (23,3%). 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 graus completos e/ou pós-graduação). Devido a 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%).

## 7 - Análise e discussão dos resultados

### 7.1 - Análise do indicador “denúncia”

Na figura 3, 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 estiver o afetando. Entretanto, para alguns, não denunciariam em qualquer hipótese.

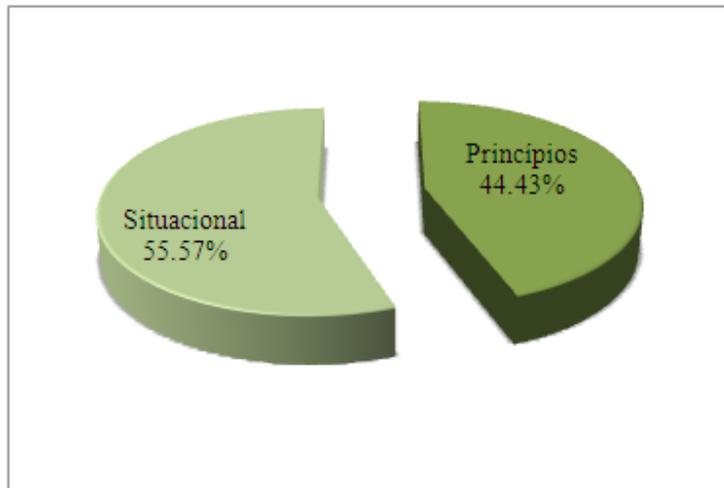


Figura 3. Gráfico da variável "Denúncia".

### 7.2 - Análise do indicador “erros”

Na figura 4, a maioria dos respondentes (56%) também tende a analisar a situação antes de decidir em encobrir ou não erros relevantes cometidos por colegas de trabalho, mesmo que essa omissão possa causar danos à organização.

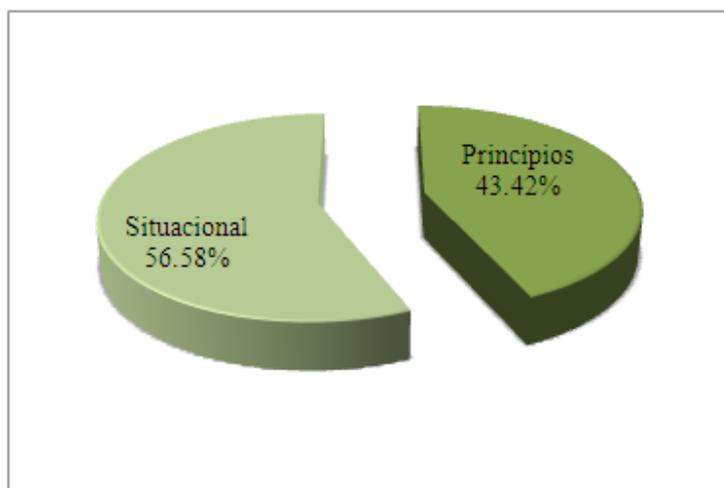


Figura 4. Gráfico da variável "erros".

### 7.3 - Análise do indicador “convívio”

Na figura 5, a maioria (55%) tende a não tolerar convívio com pessoas antiéticas no ambiente profissional, entretanto, uma relevante parte dos profissionais frequentariam ambientes que promovessem ou executassem fraudes nas suas organizações.

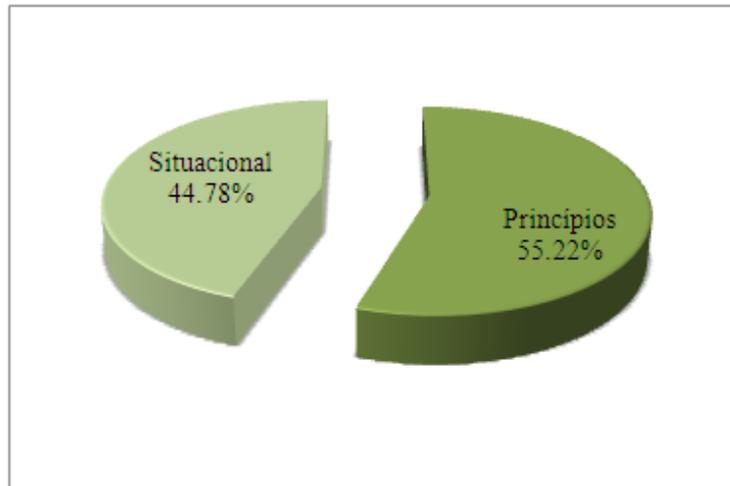


Figura 5. Gráfico da variável "Convívio".

### 7.4 - Análise do indicador “culpa”

Na figura 6, a grande maioria (92%) respondeu que não culparia outra pessoa por um erro seu, independentemente das circunstâncias ou mesmo dos envolvidos, assumindo as conseqüências de seus erros perante a organização onde trabalha.

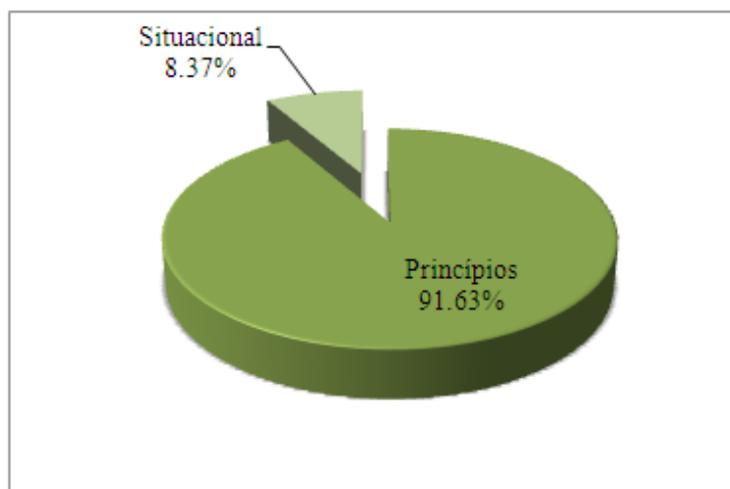


Figura 6. Gráfico da variável "culpa".

### 7.5 - Análise do indicador “informações”

Na figura 7, 23% dos profissionais pesquisados tendem a revelar informações confidenciais de sua organização para pessoas indevidas, mesmo que a maioria responde que não passaria tais informações em nenhuma circunstância.

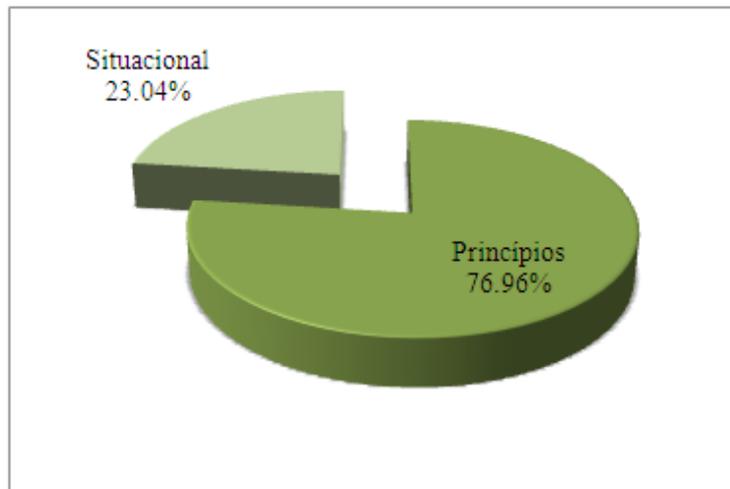


Figura 7. Gráfico de pizza da variável "informações".

### 7.6 - Análise do indicador “potencial para 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 na figura 8.

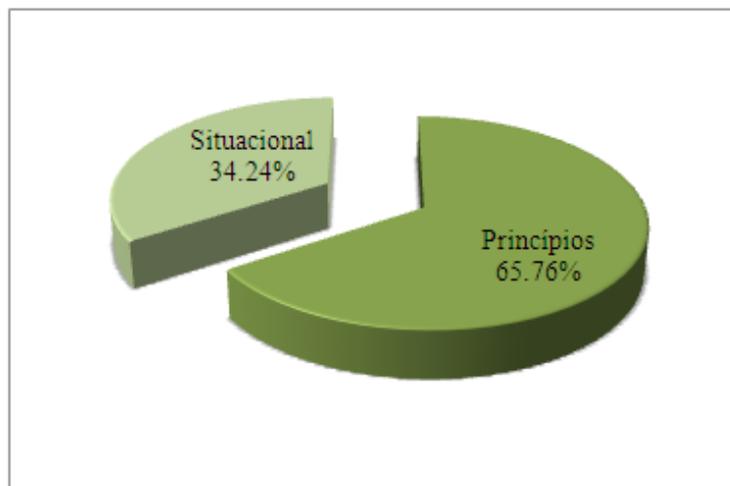


Figura 8. Gráfico da variável "potencial para atalhos".

### 7.7 - Análise do indicador “furto”

Na figura 9, percebemos que a maioria dos pesquisados (89%) não furtariam a organização, mesmo exposto em situações conflitantes.

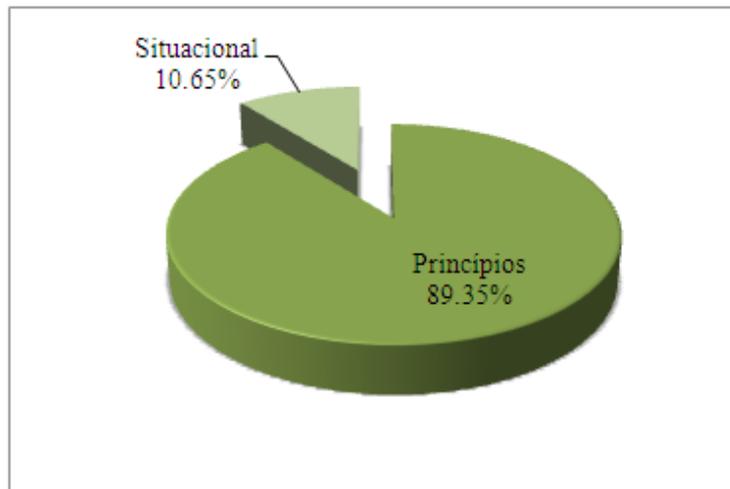


Figura 9. Gráfico da variável "furto".

### 7.8 - Análise do indicador “suborno”

Na figura 10, um terço dos pesquisados (34%) aceitaria suborno nas relações profissionais dependendo da situação a qual estiver submetido ou mesmo do impacto que esse ato pudesse causar para a negociação.

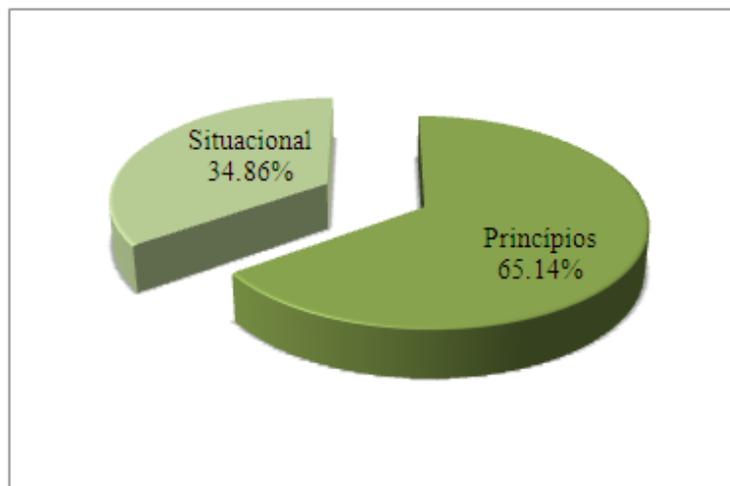


Figura 10. Gráfico da variável "suborno".

### 7.9 - 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, a sua necessidade pessoal para o recebimento, conforme figura 11.

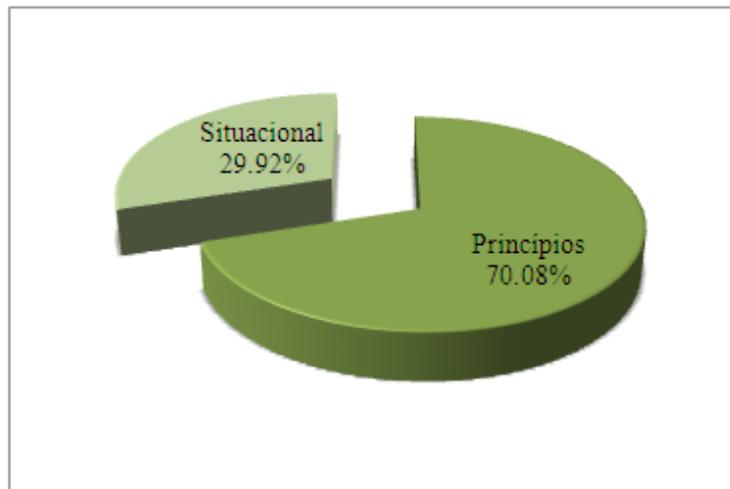


Figura 11. Gráfico da variável "potencial para receber presentes".

### 7.10 - Relações entre os indicadores

A análise de *cluster* (tabela 4) indicou 5 *clusters* no índice de Percepção Moral, sendo que há 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 (figura 12) 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 para com os objetivos da organização e sim aos seus interesses e 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 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 preterem os 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.

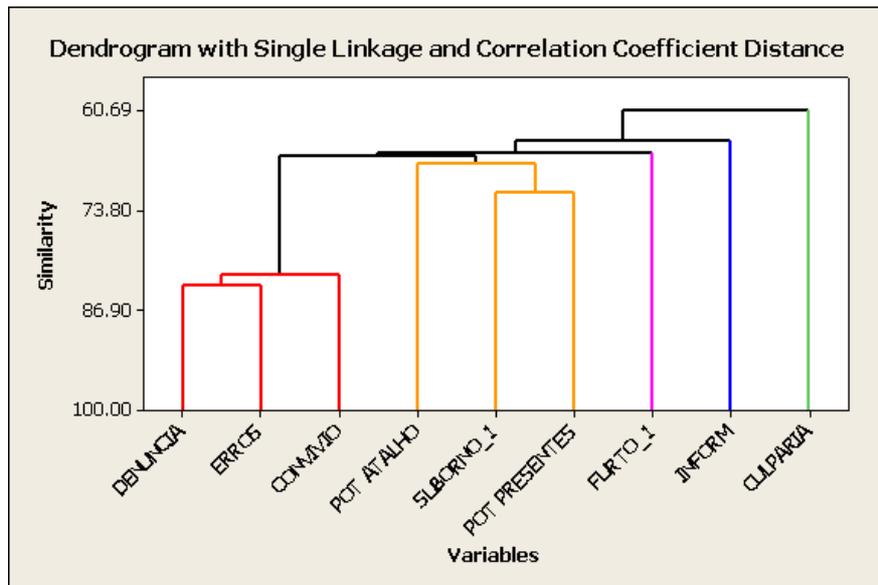
Step	Number of clusters	Similarity level	Distance level	Clusters joined	New cluster	Number of obs. in new cluster
1	8	83.6550	0.326899	1	2	2
2	7	82.1583	0.35683	1	3	3
3	6	71.5311	0.56938	8	9	2
4	5	67.5985	0.648030	6	8	3
5	4	66.6990	0.666020	1	6	6
6	3	66.2313	0.67537	1	7	7
7	2	64.6730	0.706540	1	5	8
8	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

Tabela 4. Análise de *clusters* dos indicadores de Percepção Moral

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



**Figura 12. Dendograma mostrando o grau de similaridade relativamente ao comportamento geral dos indicadores de percepção moral.**

Analisando a tabela 5, destacamos alguns pontos de atenção que mais uma vez pode suscitar pesquisas futuras para tentar ampliar o entendimento desses fenômenos. Causa estranheza que os profissionais toleram menos o convívio de atos corruptos do que efetivamente tendem a denunciar tais atos, o que nos leva a inferir que existe um afastamento da responsabilidade de influenciar em um ambiente ético. Assim, podemos concluir que as organizações possuem espaço para melhorar a conscientização ética dos seus membros, inculcando a ideia de que esse papel não é exclusivo dela, mas de todos os que transitam em seu meio. Bem como, necessitam criar mecanismos que facilitem a denúncia para que assim haja uma maior inibição desses atos.

Ainda observando a figura 13, percebemos que a flexibilidade para recebimento de suborno e presentes tem suas médias muito próximas, o que por si só nos induz a depreender que a organização necessita clarificar o que é permitido ou não nas relações de seus membros com os *stakeholders*, pois se há pouca diferença entre esses dois objetos, na concepção de seus membros, há um risco maior de ocorrência de atos fraudulentos.

Percebemos ainda que o potencial para atalhos antiéticos para atingir objetivos pessoais é um dos principais riscos nessa análise. Dessa análise, refletimos o quanto a organização pode minimizar essa situação revendo sua mensagem corporativa no tocante às metas estipuladas e a forma de cobrança e acompanhamento delas. À organização cabe a constante análise do custo-benefício de suas ações, não somente visando lucro, mas garantindo a sua perenidade considerando o contexto social a qual está inserida e, isso, certamente passa pela ética que permeia sua cultura, que por sua vez, reflete o comportamento de seus indivíduos.

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

Tabela 5. Sumário dos indicadores e índices analisados.

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

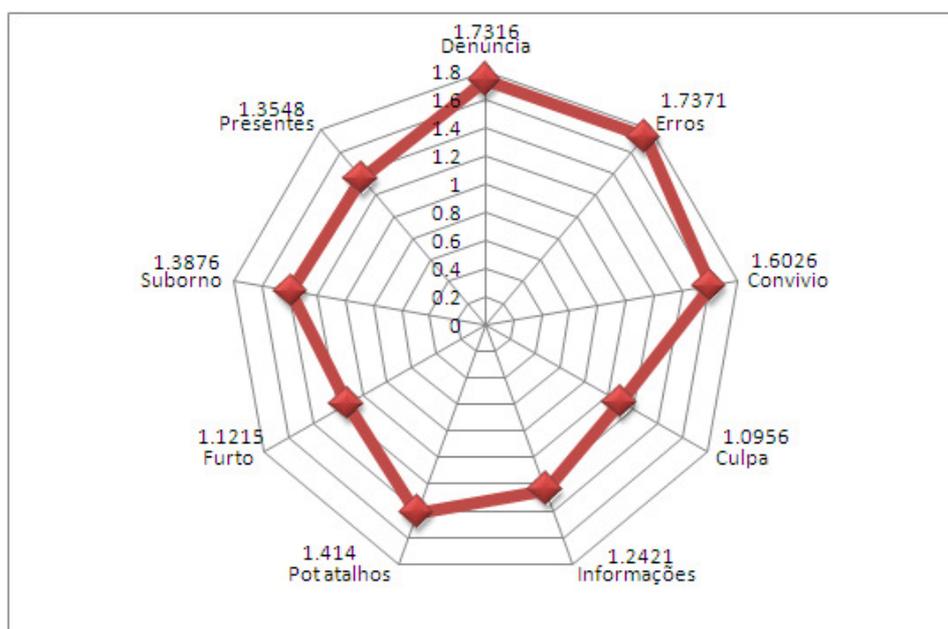
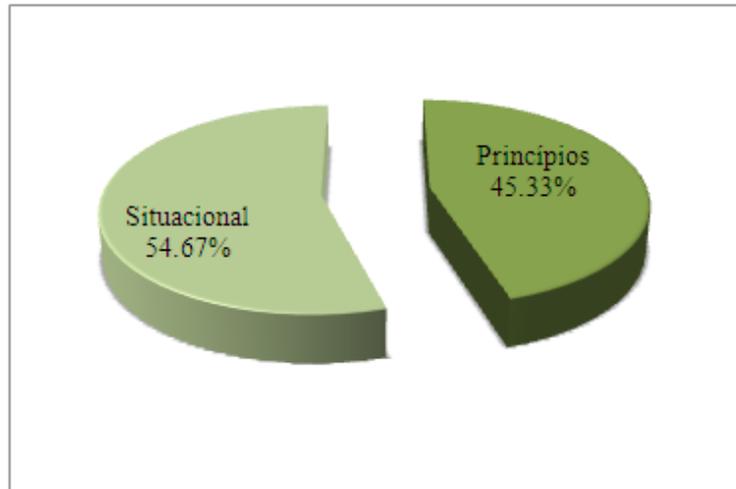


Figura 13. Análise comparativa entre os indicadores de percepção moral utilizando os valores de média.

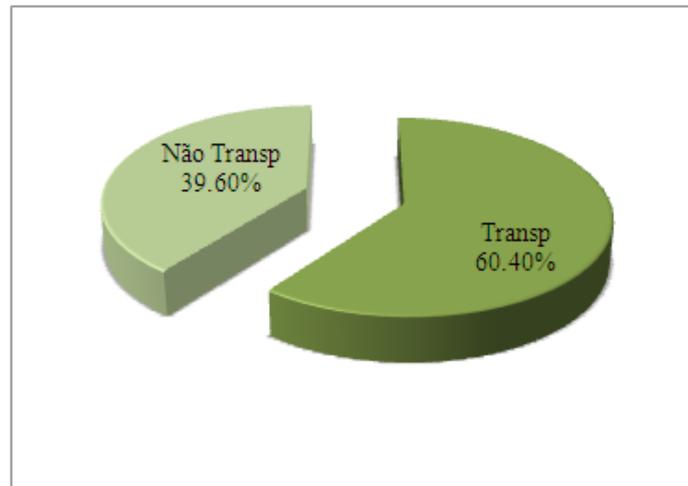
### 7.11 - Análise dos índices de Percepção Moral e Transparência

O índice de percepção moral corresponde a uma combinação dos indicadores, apresentados nesse trabalho. Nesse índice é contemplado o grau de flexibilidade ética que o profissional tende a ter em determinados dilemas morais face suas atividades profissionais. Ao observarmos a figura 14, temos que 55% dos pesquisados, quando expostos a tais conflitos éticos, tendem a agir sob as pressões momentâneas, ao invés de agir sob princípios morais. Em outras palavras, mais do que a metade dos profissionais pode ceder ao caráter situacional em detrimento dos seus valores, sendo que alguns valores são mais negociáveis do que outros.



**Figura 14. Gráfico do índice "percepção moral".**

Lembramos que em qualquer pesquisa de opinião pode existir omissão ou dissimulação da real percepção dos pesquisados por diversos motivos e, quando esta pesquisa trata de aspectos éticos, a hipocrisia 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. Na figura 15, notamos que cerca de 40% dos pesquisados não foram totalmente transparentes em seus relatos, sendo que a tabela 6 aponta que 15,7% desses são os respondentes que apresentaram respostas baseadas em princípios e não no caráter situacional, o que pode ser um efeito do fenômeno da hipocrisia na presente pesquisa.



**Figura 15. Gráfico do índice "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%
<b>TOTAL</b>	<b>60.40%</b>	<b>34.82%</b>	<b>4.78%</b>	<b>100%</b>

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

Tabela 6. Teste Chi-square dos índices Percepção Moral e Transparência.  
Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda. (2009).

## Considerações Finais

As relações entre escolhas individuais de natureza moral e as circunstâncias é um debate antigo, remonta, no mínimo, à antiguidade clássica, tomada em Ética à Nicômaco (Aristóteles, in NASH). Desde então, não há consenso sobre as definições de corrupção, não obstante, o problema adquire importância crescente e as organizações precisam encontrar formas de mitigá-lo.

Na base da ação corrupta está a percepção do significado do gesto, o indivíduo deve compreender se age de acordo com regras explícitas ou implícitas, conforme expusemos ao longo do nosso texto. Nas organizações, há situações nas quais o indivíduo tem dificuldade para reconhecer os limites entre certo e errado, como por exemplo, em nossa pesquisa, denunciar atos corruptos ou erros de colegas. Entendemos que se abre, 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.

A pesquisa quantitativa mostrou-nos que denunciar a corrupção está associada (55% dos respondentes) à conduta condenável do delator, popularmente denominado de dedo duro. Na mesma linha e magnitude (56% dos respondentes) está o acobertamento do erro relevante de colegas.

Retomando, Espinoza (DAMÁSIO), há um tanto de naturalidade (isto é, imanente ao humano) na conduta voltada para o benefício coletivo: o indivíduo sabe que fora do grupo, sua vida seria pior. Conviver em grupo supõe o respeito a determinadas regras, e a desqualificação da ética pode ameaçar a existência do grupo. Assim, conviver com pessoas sem ética pode ser indesejável ou até mesmo perigoso. Porém, o critério de julgamento para ambientes inadequados à valorização da ética pode não ter a mesma importância na percepção do indivíduo.

Em nossa pesquisa, o convívio com pessoas imorais é compreendido como indesejável (55% dos respondentes), enquanto frequentar ambientes promotores de fraudes não é avaliado como potencialmente pernicioso.

Sistemas de controle adequados em áreas muito expostas a todos os tipos de suborno (de dinheiro a presentes e outros benefícios) contribuiriam para a redução da corrupção, pois não há dificuldades para o indivíduo em compreender a situação. De acordo com os dados levantados, atribuir erros próprios a outrem e furtar são identificados como imoral (92% e 89% dos respondentes, respectivamente) quaisquer que sejam as circunstâncias.

O campo do suborno e dos atalhos inadequados para a carreira pode ser influenciado pelos sistemas de remuneração e recompensa das organizações. Em nossa pesquisa, suborno, o recebimento de presentes e uso de atalhos discutíveis são potencialmente legitimados por 35%, 30% e 34% dos entrevistados, respectivamente, dependendo da situação em que ocorra. Não é caso de qualificar os percentuais como baixos ou altos, mas compreender que ações adequadas de controle e incentivo podem reduzir o problema.

De acordo com nossa pesquisa (bibliográfica e no banco de dados da ICTS Global), princípios éticos e contexto (ou, pressão situacional) se combinam na produção de atos corruptos ou em conformidade. É difícil imaginar uma organização ensinando princípios éticos a seus profissionais, ou controlando o contexto extra-organização de cada um. No entanto, a organização pode instituir e incentivar comportamentos em conformidade, que na prática envolve informar melhor os profissionais, constituir canais adequados de denúncia, avaliar as distorções provocadas por sistemas de recompensa e remuneração baseados na excessiva competitividade, instituir sistemas de controle e promover a cultura da valorização da ética.

## Bibliografia

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.

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.

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

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de, WHITAKER, Maria do Carmo e RAMOS, José Maria Rodriguez. Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica, Ed. Atlas, 2001.

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

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., São Paulo, v.44, n.2, p.102-117, abril/maio/junho 2009.

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

CARTA DA TERRA, acesso ao website oficial da Carta da Terra <http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/text.html> em abril de 2010.

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

CODERRE, David R.. Fraud Detection, a revealing look at fraud. Ed. Ekaros. 2004.

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.

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

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

EMPRESA LIMPA, “DICIONÁRIO EMPRESA LIMPA”.

<http://www.empresalimpa.org.br/dicionario.aspx#C>. Site visitado em fevereiro de 2010.

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.

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.

ICTS GLOBAL, acesso ao website oficial da ICTS [www.ictsglobal.com.br](http://www.ictsglobal.com.br) em abril de 2010.

LAMMERS, Joris, GALINSKY, Adam D. Power Increases Hypocrisy - Moralizing in Reasoning, Immorality in Behavior. In press - Psychological Science\_2009.

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.

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

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

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.

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

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

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

## ANEXO

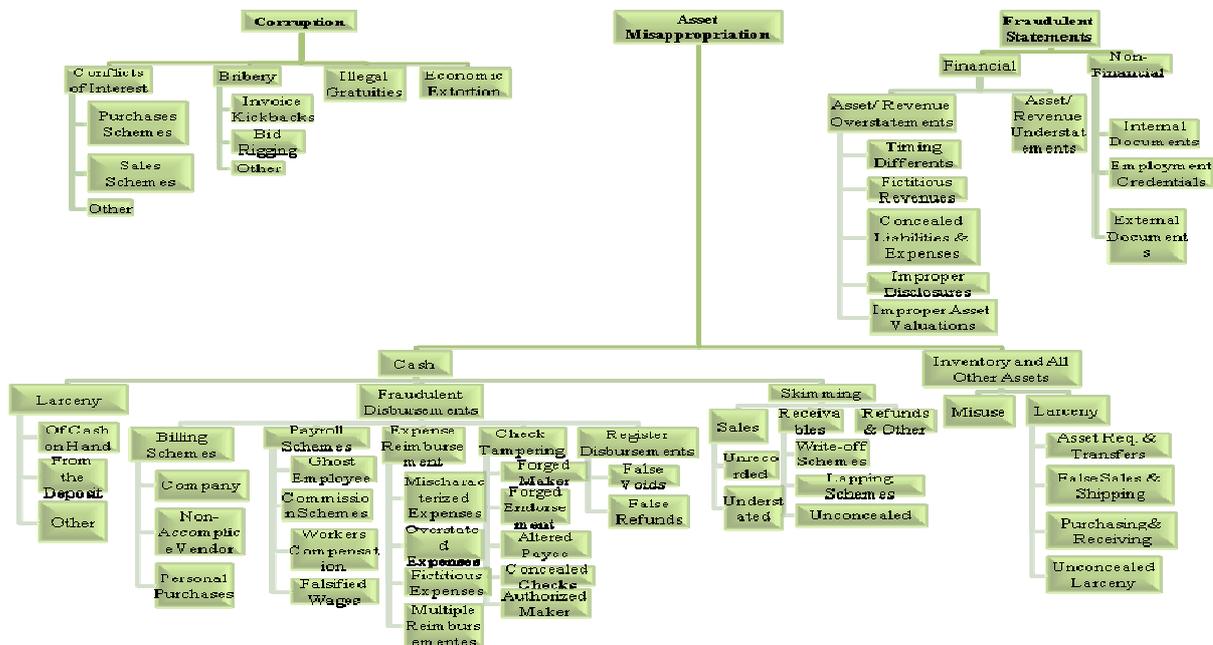


Figura 1. The Fraud Tree  
Fonte: Wells (2002: pg 672)