

## Potencial de Integridade Resiliente (P.I.R): uma ferramenta de gestão e desenvolvimento.

**Autoria:** Renato Almeida dos Santos

### Resumo

A fraude organizacional é um fenômeno de natureza sistêmica, pode ser abordado de muitas formas e, entre estas, na óptica da literatura sobre *compliance*, entendida como a reflexão sobre as causas e a mitigação da fraude, bem como a promoção de ambientes éticos. Na base do *compliance* está a integridade do indivíduo quando exposto aos dilemas éticos. O objetivo deste trabalho é apresentar o projeto de desenvolvimento de plataforma tecnológica que buscará acessar a resiliência dos profissionais (atuais e candidatos) e *stakeholders* das organizações quando confrontados em dilemas éticos que possam se deparar em suas atividades laborais.

### Introdução

Mitigar riscos relacionados às condutas antiéticas dos profissionais aumenta a eficácia das organizações. A gestão dos riscos preserva a imagem organizacional, diminui a probabilidade de fraudes internas e gera ambiente mais ético e seguro. A fraude, em suas diversas formas, compromete o desenvolvimento da sociedade e afasta possibilidades de perenidade das organizações (SANTOS, HOYOS e AMORIM, 2012).

Uma das formas para se diminuir a ocorrência de fraudes internas é a busca pela maior aderência entre a ética individual e coletiva é denominada *compliance*, termo anglo-saxão originário do verbo *to comply*, que significa 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).

A adequação dos comportamentos éticos dos profissionais nas organizações por meio da compreensão, identificação, mitigação, análise das conseqüências e prevenção das atitudes inadequadas é uma tarefa difícil, e ainda assim, necessária. Este trabalho propõe-se apresentar o desenvolvimento de plataforma tecnológica que terá como objetivo acessar a integridade dos profissionais (atuais e candidatos) e *stakeholders* das organizações quando confrontados em dilemas éticos que por vezes ocorram ou possam se deparar em suas atividades laborais. Uma vez identificada divergência entre a integridade individual apresentada e a esperada pela organização, a plataforma possibilitará o desenvolvimento para diminuição do gap apresentado por meio de programa de treinamento interativo, discutindo e analisando casos profissionais mais próximos da realidade do profissional, possibilitando a sua vivência de forma prática e direta, tendo como construto teórico a ética inteligente (LIPOVETSKY, 2005).

### 1- Contexto e a realidade investigada

Fraude atinge 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 ONG Transparência Internacional (2013), o Brasil ocupou a 72ª posição no ranking do Índice de Percepção de Corrupção (IPC), entre 177 países. A edição do ano de 2013 conferiu ao Brasil a nota 42, em uma escala que vai de zero (mais corrupto) a 100 (menos corrupto).

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, estas 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 como de condutas inadequadas, sendo estes últimos riscos o escopo do desenvolvimento tecnológico em questão, o qual a abordagem se dará pela sua dimensão humana. Essa abordagem se faz necessária em qualquer organização, seja ela pública, privada ou do terceiro setor.

Uma das tentativas para mitigar o risco operacional pela dimensão humana é a utilização de ferramentas de *compliance*, termo anglo-saxão originário do verbo *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). A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) em sua Convenção sobre o Combate da Corrupção, em vigor desde 1999, onde o Brasil é um dos 39 países signatários deste acordo, preconiza boas práticas, controles internos, ética e *compliance* como diretrizes que deverão ser observadas pelos signatários.

Em 29 de janeiro de 2014 entrou em vigor no Brasil a Lei 12.846/2013 que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, com o objetivo de atender os compromissos internacionais, sobretudo os previstos na Convenção da OCDE, sendo que em seu artigo 7º prevê

“Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

VIII - a existência de **mecanismos e procedimentos internos de integridade**, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;” (grifos nossos) (BRASIL, 2013).

Por esse prisma, discutir “integridade” considerando-a como a intensidade de manifestação de comportamentos dignos e honestos (ONES & VISWESVARAN, 1998), isto é, o quanto o indivíduo compreende o contexto e pauta suas atitudes na perspectiva moral, é compreender a conduta de acordo com a regra (*compliance*) ou a fraudulenta, 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 o trabalho de abster-se da pretensão de dirimir 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)

A plataforma tecnológica a qual este trabalho relata, visará adentrar por uma dessas “portas” na tentativa de adotar um modelo de aproximação de padrões simplificados da dinâmica da fraude (OTERO, 2000), possibilitando assim a sua melhor compreensão e, por conseguinte, desenvolver a integridade nas organizações.

## 2- Diagnóstico da situação-problema e oportunidade

O conceito de fraude 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 social e da administração (no mínimo) para a correção das distorções nas instituições nas quais há fraude (SPECK, 2000).

O campo de análise da fraude é vasto, ainda marcado por problemas conceituais. Não obstante, as organizações estão expostas ao problema, precisam identificá-lo, controlá-lo e preveni-lo.

Joseph T. Wells, então presidente da *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), uma das principais e maiores organizações de estudos de fraude no mundo, apresenta a seguinte 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”, 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.

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) apresenta três categorias de fraudes, sendo: "Apropriação indébita", "Corrupção" e "Demonstrações fraudulentas", a classificação das fraudes são apresentadas na *The Fraud Tree* (Figura 1). A *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) no mesmo estudo epigrafado identificou que 86,3% delas foram classificadas como "Apropriação indébita", a "Corrupção" representava 32,8% dessas perdas e as demais em "Demonstrações fraudulentas" (ACFE, 2010).

Um dos mais conhecidos e respeitados modelos que aborda a ocorrência de uma fraude é o apresentado por Cressey (1953), que posteriormente foi denominado "Triângulo da fraude", o qual explica que para subsistir uma fraude são necessários três fatores: racionalização, necessidade ou pressão e percepção da 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 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. 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 modelo 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 integridade pessoal. 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 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, este último indicador é o mais complexo de se analisar, pois decorre do desenvolvimento moral.

Além do risco de fraudes, serão contemplados na ferramenta dilemas que versam sobre "Assédio Moral e Sexual", pois conforme alerta Roberto Heloani (2004:6)

"É interessante observarmos que em épocas passadas, no Brasil, o assédio moral se dava basicamente com o "peão", o serviçal sem maiores qualificações. Hoje, abrange todas as classes, infelizmente "democratizou-se" no mau sentido; juízes, desembargadores, professores universitários, médicos e funcionários de funções diversas, muitas vezes bastante qualificados, também são atingidos por esse fenômeno."

Assédio sexual ou moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder (HELOANI, 2004). Esse processo além de anular a vontade do assediado, aumenta o risco para a organização, não apenas jurídico, mas de imagem e em sua operação. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 2013, 42% dos trabalhadores brasileiros sofreram assédio moral em suas organizações, índice que merece atenção e atuação iminente (OIT, 2014).

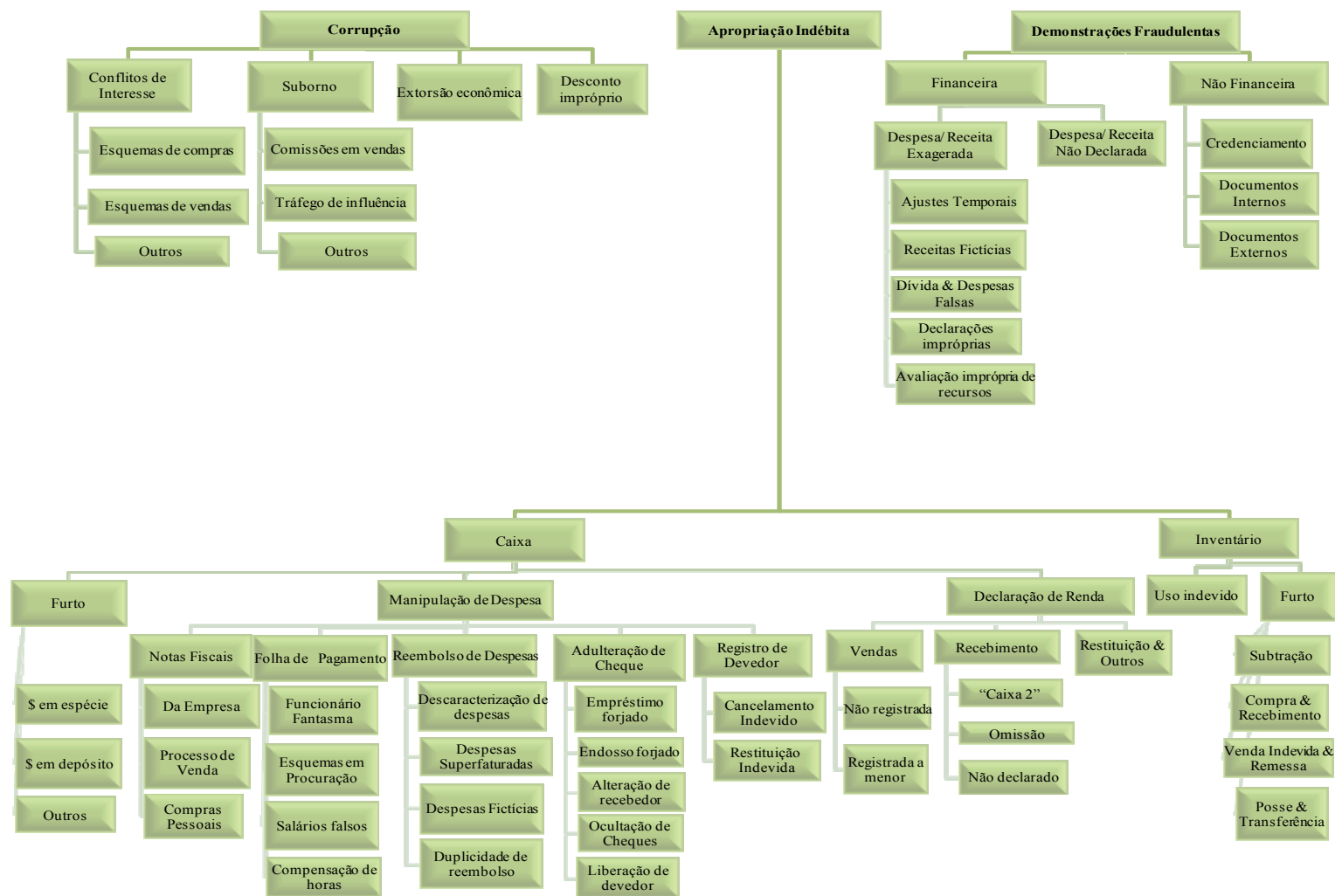


Figura 1 – The fraud tree

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

### 3- Análise da Situação-Problema e propostas de inovação

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

Todavia adverte Morin (2004) 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 funcionários, candidatos e *stakeholders*, 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).

Ones, Viswesvaran e Schmidt (1993) realizaram um estudo de meta análise em que revisaram as evidências de validade de testes de integridade aplicados nos Estados Unidos em cerca de 500.000 participantes. Os resultados revelaram um coeficiente médio de 0,22, o que confirma a importância da avaliação do fator integridade nas organizações. Tal coeficiente equivale, inclusive, aos encontrados para o valor preditivo dos traços de personalidade (BAUMGARTL et al, 2009).

Assim, a proposta apresentada nesse relato é, por meio de uma ferramenta tecnológica, compreender a potencialidade de resiliência de profissionais quando se depararem com dilemas éticos no exercício de suas atividades profissionais em suas organizações e, com isso, apresentar soluções de desenvolvimento dessa resiliência, contribuindo com a mudança na forma de tratativa da dimensão humana do risco organizacional, não mais apenas em um modelo reativo, mas em um modelo de prevenção e promoção, baseado nas potencialidades e recursos que o ser humano tem em si mesmo e no contexto a que se encontra, no caso em tela: as organizações.

Resiliência têm origem do latim *resilio* significando retornar a um estado anterior, utilizada Física, para definir a capacidade de um corpo físico voltar ao seu estado normal, depois de haver sofrido uma pressão sobre si. Nas Ciências Sociais, esse conceito tem sido utilizado para descrever a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, de se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades.

Rutter (1991:10) entende por resiliência:

“Como uma resposta global em que estão em jogo os mecanismos de proteção, entendendo por estes não a valência contrária aos fatores de risco, mas aquela dinâmica que permite ao indivíduo sair fortalecido da adversidade, em cada situação específica, respeitando as características pessoais.”

Como supra citado, resiliência não é a invulnerabilidade ao sistema a que está inserido (WALLER, 2001), mas é a relação em que o indivíduo tem com o risco a que está vulnerável (INFANTE, 2005), bem como seu desenvolvimento quando é confrontado com a adversidade, a partir da relação indivíduo - contexto (WALLER, 2001). Resiliência no contexto das organizações

“... refere-se à existência - ou à construção - de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu

trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas.” (BARLACH, LIMONGI-FRANÇA e MALVEZZI, 2008: 08).

Há três componentes essenciais presentes no construto resiliência (LUTHAR, CICCETTI e BECKER, 2000): (a) a noção de risco: sendo este definido objetivamente (no caso do presente trabalho a escolha se deu pelo descrito no *The Fraud Tree* bem como os conceitos epigrafados sobre assédio moral e sexual) e confrontado pela percepção do indivíduo quando exposto a ele; (b) adaptação positiva: ocorre quando o indivíduo alcançou expectativas sociais associadas a uma etapa de desenvolvimento, ou quando não houve sinais de desajuste. Este componente será analisado na compreensão de situações vividas e relatadas pelo indivíduo, considerando cada etapa de seu desenvolvimento e o contexto organizacional a qual estava inserido, tendo como pressuposto que resiliência é um processo que pode ser promovido durante o ciclo da vida; (c) conexão entre a noção de risco e a adaptação positiva: esta será medida por meio de teste com objetivo de estabelecer a ausência de desajuste social – a fraude.

O recorte teórico adotado neste estudo pressupõe que resiliência pode ser definida como a construção de soluções diante das adversidades presentes nas condições de trabalho e dos negócios da sociedade atual, da qual resulta um duplo efeito: a resposta ao problema em questão e a renovação da integridade ética do indivíduo.

#### **4- Contribuição Tecnológica/Social**

Tomando a ética do pós-dever professado por Lipovetsky (2005), o qual o homem é um ser individualista e narcisista, na busca insistente por satisfação dos seus desejos mesmo que em detrimento dos deveres impostos pelos agentes de controle como instituições religiosas, governamentais, econômicas e educacionais, não há que se propor uma ética com base em responsabilidade para o outro de forma inteiramente altruísta, sem esperar algo em troca. Este conceito encontra guarida na Teoria da Dádiva (MAUSS, 2003) sendo um sistema geral de obrigações coletivas, imbuído de um elemento de incerteza estrutural na regra tripartida do dar-receber-retribuir, escapando da hiper-presença de uma obrigação coletiva que deveria se impor tiranicamente sobre a liberdade individual.

Nesse contexto, não há que se falar em dever, pelo menos não explicitamente, mesmo que esse “dever” imbutido na própria relação tripartida do dar-receber-retribuir seja mais consistente do que um dever explícito. Não há espaço para uma ética sustentada no “altar dos valores superiores” (LIPOVETSKY, 2005: 209) tendo como mote o sacrifício individual em nome da coletividade, mas sim uma “ética indolor”, suportada por um individualismo responsável, em que cada um respeita as regras morais necessárias para a boa convivência e garantia de seus direitos, e menos sujeitos aos indiciamentos compulsórios, eliminando o dever proferido por entes superiores. Sim, há que se falar em uma ética interesseira no sentido da busca por algo em troca, condição essa inerente ao trabalho no “novo capitalismo” (SENNETT, 1999: 09) o qual “pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais”.

Assim, com base no conceito de “ética inteligente” de Lipovetsky (2005) propõe-se nesse trabalho a abordagem de uma “integridade inteligente” a qual não impõe que os interesses pessoais sejam coibidos completamente, mas que eles sejam mitigados conforme as circunstâncias concretas de uma maneira pragmática e realista. Discutindo e apresentando as vantagens em se manter a integridade, não apenas para a coletividade a qual faz parte, mas também, e principalmente, para seu próprio interesse. Essa abordagem não é apenas mais

realista, mas também mais humana, uma vez que considera e respeita as necessidades do homem.

“Se o indivíduo está na realidade padecendo de um vago estado interior chamado ausência de valores, então só poderemos solucionar o problema alterando esse estado – por exemplo, ‘reativando o poder moral’, ‘estimulando a força moral’, ou ‘fortalecendo a fibra moral ou o compromisso espiritual’. O que deve ser mudado são as contingências, se as consideramos responsáveis pelo comportamento inadequado ou pelos sentimentos que, como se considera, explicam o comportamento.” (SKINNER, 1983: 91)

A ciência possui uma importante e, talvez, a principal capacidade de descrição das contingências, isto porque ela possui tecnologia para descrever fatos e com isso potencializa a alteração do comportamento de uma pessoa a partir dessas descrições.

“Ao aprender as leis da ciência, uma pessoa é capaz de comportar-se efetivamente sob as contingências de um mundo extraordinariamente complexo. A ciência a leva além da experiência pessoal e além da amostragem incompleta da natureza, inevitável no espaço de uma única vida. A ciência também a coloca sob controle de condições que não poderiam tomar parte na modelagem e manutenção de seu comportamento.” (SKINNER, 2006: 123).

Quando esses fatos a serem descritos são fatos morais, essa abordagem científica se torna ainda mais efetiva do que a filosófica, em termos organizacionais, pois não se resume a uma abordagem binária entre certo e errado, mas considera a complexidade do ambiente e de suas contingências, buscando com isso a compreensão e exposição das consequências de determinadas ações, afetando com isso a percepção moral do indivíduo, mitigando o risco de repetição de ações fraudulentas, no caso em tela.

No cérebro se dá a origem do comportamento humano, sentimentos e arquitetura de pensamentos, a ferramenta aqui descrita utilizará sistema de classificação baseada na neurociência, adotando o conceito de uma das dimensões do estilo emocional para se medir a Resiliência. Cada dimensão do estilo emocional está associada a um padrão específico de atividade cerebral, com uma atividade biológica mensurável que ocorre no córtex e no sistema límbico (DAVIDSON, 2000).

A análise da resiliência será aplicada na plataforma com intuito de mensurar o quanto o indivíduo consegue se recuperar em meio às adversidades e provações em que pode ser exposto nas organizações quando se deparar em dilemas éticos. Isso permitirá avaliar a rapidez com que a pessoa se recupera de uma possível tentação em cometer uma fraude ou assédio, caso essa situação seja revelante para ela a ponto de tornar-se um dilema. Quanto mais rápida é a recuperação, mais resiliente a pessoa é para manter sua integridade, porém em casos de extrema rapidez, pode indicar indiferença ao tema, fator esse que carecerá de desenvolvimento.

A coleta de dados para a compreensão da potencialidade de resiliência à manter a integridade do indivíduo se dará por meio de seis instrumentos, objetivando triangulação dos dados mitigando assim a subjetividade de análise (MARTINS, 2006), conforme segue: (a) aplicação de questionários, (b) análise de expressões faciais, (c) pesquisa documental, (d) entrevista estruturada, (e) jogos de negócios e (f) vídeo-aulas.

Antes do início da coleta de dados, o futuro participante receberá um e-mail convidando-o a participar do processo e, antes de iniciar assistirá um vídeo explicitando os objetivos do processo, facilitando assim sua recepção e aumentando sua disposição para responder o questionário que se seguirá (GOUVEIA e GÜNTHER, 1995). Nessa comunicação também será apresentado ao participante seu direito em não responder qualquer



questão que porventura possa se sentir ofendido ao responde-la, ou mesmo poderá interromper em definitivo o processo no ponto que julgar pertinente.

(a) Aplicação de questionários ou *survey*, termo inglês geralmente traduzido como levantamento de dados, como “método para coletar informação de pessoas acerca de suas ideias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira” (FINK & KOSECOFF, 1985: 13) promoverá 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, compreendendo assim seus valores e conceitos gerais e específicos sobre o que considera ser a conduta mais adequada quando em situações profissionais no contexto organizacional. O desenvolvimento do questionário se dará com perguntas abertas e fechadas, possibilitando assim maior amplitude no entendimento da opinião do respondente (GÜNTHER & LOPES, 1990; SCHUMAN & PRESSER, 1981). Será realizado um pré-teste para assegurar que cada pergunta deve ser específica, breve, clara, além de escrita em vocabulário apropriado (FOWLER, 1998) para os três diferentes públicos que o questionário será adaptado: Estratégico, Tático e Operacional.

A presente ferramenta pretende aferir as atitudes e opiniões dos respondentes tanto pela vertente cognitiva, a qual objetiva compreender o grau de conhecimento que o participante tem daquele assunto, como também pela vertente comportamental, tratando de ações passadas e/ou futuras diante de temas relevantes para as atividades laborais as quais enfrentará, estas atividades serão categorizadas como: Suporte, Técnica, Negociação e Operação (ZDEP et. al, 1989).

(b) A análise das expressões faciais é uma forma, dentre outras, que a neurociência desenvolveu para se observar o comportamento, pois constitui um objeto de estudo legítimo em uma pesquisa empírica rigorosa, pois se baseia na medição de 44 movimentos musculares independentes capazes de codificar os sinais faciais das emoções (EKMAN, 1969).

(c) 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).

(d) Numa afirmação clássica, Bingham e Moore (1934) definem entrevista como “conversa com um objetivo”, consistindo 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).

(e) Os jogos de negócios serão aplicados como ferramental para desenvolvimento e aperfeiçoamento comportamental dos participantes quando simular situações e processos do cotidiano das organizações em enfrentamento de dilemas éticos. Essa ferramenta se mostra eficaz na absorção de conteúdos passados e na análise aprofundada dos resultados de suas escolhas (SOUZA e LOPES, 2004).

(f) Por fim, mas não menos importante a plataforma disponibilizará vídeos com conteúdos focados nas temáticas de fraude e assédio desenvolvidos e/ou apresentados por especialistas, com o foco específico de desenvolver a compreensão e, por sua vez, a mudança de comportamento e percepção nos temas, sempre com a abordagem de “integridade inteligente”, apresentando as vantagens e ganhos na adoção de uma conduta adequada naquele contexto em específico (SUDMAN, 1982). Dessa forma, a organização tratará o risco operacional em uma nova abordagem epistemológica – do desenvolvimento humano,

enfazando o potencial humano por meio da resiliência, considerando aspectos específicos da cultura e da responsabilidade coletiva.

Ferramentas de compliance contribuem para o enfrentamento da fraude. Daí a importância das organizações investirem em um programa complexo de gestão da ética que possa compreender e mitigar ações inadequadas. Analisar a resiliência de integridade do indivíduo aponta que quanto maior a sua magnitude, menor a manifestação de comportamentos contraproduzidos no ambiente de trabalho (ONES & VISWESVARAN, 1998; ONES, VISWESVARAN & SCHMIDT, 2003). A plataforma tecnológica aqui proposta, pretende agregar como mais uma ferramenta às organizações nessa tratativa tão relevante para elas e, conseqüentemente, para a sociedade.

## 5- Bibliografia

ACFE (ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS). 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 Foundation, Altamonte Springs, FL, 1984.

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

BARLACH, L., LIMONGI-FRANÇA, A.C, e MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Interam. j. psychol.* v.42 n.1 Porto Alegre abr. 2008.

BAUMGARTL, V.O., NASCIMENTO, E., PATRICK, C., ARVEY, R. e KRUEGER, R. Integridade e externalização: estudo exploratório em uma amostra de estudantes de psicologia. *Psico-USF (Impr.)* vol.14 no.3 Itatiba Sept./Dec. 2009.

BINGHAM, W. V. D., & MOORE, B. V. How to interview. New York: Harper Collins, 1934.

BRASIL, Lei 12.846/13, 1º de agosto de 2013. Acesso pelo site: <http://www.planalto.gov.br/>, em fevereiro de 2014.

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

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

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

DAVIDSON, R.J. Affective Style, Psychopathology, and Resilience: Brain Mechanisms and Plasticity”, *American Psychologist*, 2000.

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

EKMAN, P., SORENSON, E. R. e FRIESEN, W.V. Pan-Cultural Elements in Facial Display of Emotion, *Science*, n. 164, 1969.

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](http://www.fiesp.com.br/competitividade/downloads/custo%20economico%20da%20corrupcao%20-%20final.pdf), em junho de 2010.

FINK, A., & KOSECOFF, J. How to conduct surveys: A step-by-step guide. Beverly Hills: Sage, 1985.

FOWLER, F. J. (). Design and evaluation of survey questions. Em L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 343-374). Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

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

GOUVEIA, V. V., & GÜNTHER, H. Taxa de resposta em levantamento de dados pelo correio: o efeito de quatro variáveis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 11, 163-168, 1995.

GÜNTHER, H. & LOPES, Jr., J. Perguntas abertas vs perguntas fechadas: Uma comparação empírica. *Psicologia: Teoria de Pesquisa*, 6, 203-213, 1990.

HELOANI, J.R.M. Pensata – Assédio Moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho, *RAE- eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun 2004.

INFANTE, F. La resiliencia como proceso: una revisión de la literatura reciente. In A. Melillo, & E. Ojeda (Eds.), *Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas* (pp. 31-53). Buenos Aires, Argentina: Paidós, 2005.

KPMG. *A Fraude no Brasil, Relatório de Pesquisa de 2009*. Acesso ao site: [www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Fraudes\\_2009\\_port.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Fraudes_2009_port.pdf), em maio de 2010.

LUTHAR, S.; CICCETTI, D.; BECKER, B. The Construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work, *Child Development*, 71 (3), p. 543-558, 2000.

LIPOVETSKY, G. *O crepúsculo do dever*. Ed. Dom Quixote. 2005.

MARTINS, G. A. Sobre a confiabilidade e validade. *RBN*, São Paulo, vol.8, n.20, p.1-12, jan/abr. 2006.

MAUSS, M.. *Ensaio sobre a dádiva*. Tradução de António Filipe Marques. Lisboa: Edições 70, 2003.

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.

ONES, D. S., VISWESVARAN, C. Integrity testing in organizations. Em Griffin, R., O'Leary-Kelly, A. & Collins, J. M. (Eds.) *Dysfunctional Behavior in Organizations* (v. 2): nonviolent behaviors in organizations. Stamford, CT: JAI Press, 1998.

\_\_\_\_\_. e SCHMIDT, F. L. Personality and absenteeism: a meta-analysis of integrity tests. *European Journal of Personality*, 17, S19-S38, 2003.

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

OIT (Organização Internacional do Trabalho. Sitio <http://www.oitbrasil.org.br/> acessado em 02 de fevereiro de 2014.

RUTTER, M. Resilience: Some Conceptual Considerations, trabalho apresentado em Initiatives, Conference on Fostering Resilience, Washington D.C., dezembro de 1991.

SANTOS, R.A., HOYOS, A.J. AMORIM, M.C.S. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *R.Adm.*, São Paulo, v.48, n.1, p. 53-66, jan/fev/mar, 2013.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter, consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Ed. Record, São Paulo, 1999.

SCHUMAN, H., & PRESSER, S. *Questions and answers in attitude surveys: Experiments on question form, wording, and context*. New York: Academic Press, 1981.

SKINNER, B.F. *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Cultrix, 2006 (publicação original em inglês, 1974).

\_\_\_\_\_. *O mito da liberdade*. São Paulo: Summus Ed., 1983 (publicação original em inglês, 1971).

SOUZA, P.R.B e LOPES, P.D.A.C. Jogos de negócios como ferramenta para a construção de competências essenciais às organizações. VII SEMAD, FEA/USP, 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.

SUDMAN, S., & BRADBURN, N. M. Asking questions. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1982.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL 2013. Acesso ao site: [www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2013](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2013), em janeiro de 2014.

WALLER, M. A. Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. American Journal of Orthopsychiatry, 71, 290-297, 2001.

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

ZDEP, S. M., RHODES, I. N., SCHWARZ, R. M., & KILKENNY, M. J.(1989). The validity of the randomized response technique. Em E. Singer & S. Presser (Eds.), Survey research methods: A reader (pp. 385-390). Chicago: U Chicago Press. (Originalmente em Public Opinion Quarterly, 1979, vol 43, nr 4).