

# Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações

Compliance and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations

Renato Almeida dos Santos<sup>1</sup>, Arnoldo José de Hoyos Guevara<sup>1</sup>, Maria Cristina Sanches Amorim<sup>1</sup>, Ben-Hur Ferraz-Neto<sup>2</sup>

## RESUMO

No campo da gestão organizacional, o termo “*compliance*” designa o conjunto de ações para mitigar o risco e prevenir corrupção. Os programas são compostos por sistemas de controles formais, códigos de ética, ações educativas, ouvidorias e canais de denúncia – para citar os mais recorrentes, que variam de acordo com o setor, a cultura institucional e a estratégia. A liderança tem papel fundamental no processo de *compliance*, não apenas pelo poder de implementá-lo, mas precisamente por exercer o poder, em si, objeto das reflexões sobre ética. O objetivo desta pesquisa foi avaliar a suscetibilidade dos líderes ao risco de descumprimento das regras organizacionais que envolvem aspectos éticos. Para a pesquisa quantitativa, utilizamos análise estatística social e descritiva de dados secundários cedidos pela *ICTS Global*, empresa especializada na redução de riscos. 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. O número final de indivíduos pesquisados totalizou 7.267. Os indicadores analisados estão contidos no índice de percepção moral de entendimento da visão do indivíduo frente a hipóteses de conflitos éticos. De acordo com as informações obtidas pela pesquisa, os líderes são mais dispostos à quebra do *compliance*. Paradoxalmente, os dados também mostram que líderes têm maior lealdade às organizações, levantando a hipótese de que disposição à integridade moral e lealdade à organização não são condutas simultâneas, necessariamente (é possível que, motivado pela lealdade, um líder rompa com princípios individuais). Apoiados nos dados e nas referências bibliográficas, nossas considerações finais apontam para a importância de serem considerados os sistemas a partir dos quais a liderança é recrutada, remunerada, promovida, desenvolvida etc., quando da prevenção da corrupção. Nossos dados não mostram que

líderes sejam mais corruptos, mas que apresentam maior disposição à flexibilizar princípios nas circunstâncias profissionais.

**Descritores:** Fidelidade a diretrizes; Liderança; Ética institucional

## ABSTRACT

In the field of organizational management, the term “*compliance*” designates the set of actions to mitigate risk and prevent corruption. Programs are composed by formal control systems, codes of ethics, educational actions, ombudsmen, and reporting channels – to mention the most recurrent, which vary according to the sector, the institutional culture, and the strategy. Leadership has a fundamental role in the process of *compliance*, not only due to its power to implement it, but precisely because it exercises this power, in itself, the object of reflections on ethics. The goal of this research was to evaluate the susceptibility of leaders to the risk of breaching organizational rules that involve ethical aspects. For quantitative investigation, we used social and descriptive statistical analysis of secondary data provided by *ICTS Global*, a company specialized in risk reduction. The study analyzed deals with non-probabilistic sampling by convenience, carried out between the years 2004 and 2008 with employees and candidates of 74 private companies located in Brazil. The final number of individuals studied is 7,267. The indicators analyzed are contained in the index of moral perception of comprehension of individual vision of the concerning hypotheses of ethical conflicts. According to the information obtained in the investigation, leaders are more willing to fail to comply. Paradoxically, the data also show that leaders are more loyal to organizations, raising the hypothesis that the bent toward moral integrity and loyalty to the organization are not necessarily simultaneous behaviors (it is possible that, motivated by loyalty, a

Trabalho realizado na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, São Paulo (SP), Brasil.

<sup>1</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, São Paulo (SP), Brasil.

<sup>2</sup> Hospital Israelita Albert Einstein - HIAE, São Paulo (SP), Brasil.

Autor correspondente: Maria Cristina Sanches Amorim - Rua Ministro Godói, 969, 4º andar, bloco A, sala 4E 04 - Perdizes - CEP 05015-000 - São Paulo - (SP), Brasil - Tel.: (11) 3670 - 8513 - E-mail: cris.amorim@pucsp.br

Data de submissão: 5/6/2011 - Data de aceite: 12/1/2012

Conflito de interesse: Não há

leader might break away from individual principles). Based on the data and on bibliographic references, our final considerations point to the importance of considering systems from which leadership is recruited, compensated, promoted, developed, etc., in the prevention of corruption. Our data do not show that leaders are more corrupt, but that they have a greater disposition towards relaxing principles in professional circumstances.

**Keywords:** Guideline adherence; Leadership; Ethics, institutional

## INTRODUÇÃO

O termo *compliance* é utilizado para designar as ações para mitigar riscos e prevenir corrupção e fraude nas organizações, independentemente do ramo de atividade<sup>(1)</sup>. As organizações podem ser regulamentadas pelo poder público (como é o caso dos setores regulamentados pelas agências) ou subordinadas simultaneamente às leis nacionais e de outros países, como à americana *Sarbanes-Oxley* (SOX), de 2002, cujo artigo 404 obriga as empresas de capital aberto a adequar comportamentos éticos dos profissionais e candidatos, buscar a identificação, mitigação, análise das consequências e prevenção de atitudes inadequadas. À lei cabe punir, quando necessário; às ações de *compliance* cabe cercar o problema do descumprimento de regras de base moral na organização, mesmo quando eles não são apresentados à justiça<sup>(1)</sup>.

As motivações para a adoção de *compliance* nas organizações são várias. A corrupção, em suas várias formas, provoca prejuízos financeiros imediatos, destrói a imagem e a reputação das organizações, estraga o ambiente de trabalho, esgarça a sociedade, aumenta os custos de investimento, e alimenta condutas nocivas para o desenvolvimento econômico e social. Ao contrário do que análises economicistas sugerem, a confiança entre os agentes está na base dos negócios: a maior parte das transações econômicas não são sustentadas por supersistemas de segurança, mas na confiança<sup>(2-4)</sup>. Um sistema de controle infalível, se existisse, seria mais caro do que o benefício potencial da vigilância.

Estudo da *Association of Certified Fraud Examiners*<sup>(5)</sup> apresenta estatísticas do *Federal Board of Investigation* dos Estados Unidos que indicam que 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 empresa levará, em média, US\$ 100.000,00 com uma chance em 10.000 de ser preso – e uma proporção ainda menor de que a vítima recupere os recursos subtraídos.

Comportamentos sem base ética geram riscos para a organização. Nos limites do nosso artigo, consideraremos apenas o risco operacional, que implica tanto

em riscos internos resultantes de processos e sistemas vulneráveis, além de pessoas inadequadas, como em externos – e ambos necessitam de normas, procedimentos e controles. No campo do *compliance*, os riscos operacionais podem derivar de fraudes internas e externas; demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; interrupção das atividades da instituição; falhas em sistemas de tecnologia da informação; falhas na execução, no cumprimento de prazos e no gerenciamento das atividades na instituição<sup>(3)</sup>. O escopo da nossa pesquisa compreende apenas fraudes internas – aquelas cometidas dentro da organização.

A conduta entre “de acordo com a regra” (*compliance*) ou corrupta, por sua vez, também possui várias causas, que, à conveniência da exposição, dividimos em originadas nas decisões individuais e no contexto, ou circunstâncias. No primeiro grupo, estão os valores das pessoas; no segundo, os sistemas nos quais elas trabalham e a oportunidade para praticar atos corruptos. Assim, as ações de *compliance* devem procurar cercar tanto a qualidade dos indivíduos em relação à ética quanto os instrumentos de controle formal – um ou outro isoladamente, como veremos adiante, não é eficaz. Na raiz da conduta corrupta está a percepção moral, a compreensão do indivíduo sobre o significado de sua atitude frente à moral e as regras organizacionais<sup>(1)</sup>.

É recorrente a afirmação segundo a qual o líder exerce papel fundamental nas organizações para qualquer ação: da inovação à estratégia, da adoção das melhores práticas de gestão à acreditação dos processos. Qual, então, a peculiaridade da relação entre *compliance* e liderança? A pergunta só encontra resposta se a liderança for entendida também como exercício do poder. No caso da inovação, estratégia ou acreditação, por exemplo, o poder é o recurso necessário (ainda que não suficiente) para a implementação – daí a importância do líder, que detém algum grau de poder. No caso do *compliance*, a forma como se exerce tal poder estrutura o potencial de correção ética ou de corrupção das organizações: um funcionário pode cometer uma fraude e causar prejuízos, mas o líder pode instituir um sistema corrupto que tem por natureza se perenizar. O poder exercido sem peias éticas e sem regras descamba para a tirania, na expressão de Machiavelli<sup>(6)</sup>, ou, para a busca de interesses pessoais em detrimento dos coletivos.

O presente artigo está organizado em cinco seções. Na primeira, apresentamos a literatura sobre *compliance*, destacando as dificuldades quanto à definição de corrupção, alinhadas no que denominamos de três gerações de abordagens. A discussão sobre

*compliance* expressa o empenho de autores e gestores em impedir a corrupção e promover atitudes éticas nas organizações. Por esse motivo, apesar dos limites metodológicos, procuram avançar no entendimento do problema. Utilizamos as expressões “ética” e “moral” como sinônimos, à despeito do farto debate sobre as diferenças entre uma e outra. Na segunda, oferecemos uma síntese da teoria política que nos levou a tratar a liderança como exercício de poder, e as relações dessa com *compliance*. Na terceira, a metodologia da pesquisa, de base quantitativa, escolhida na tentativa de melhor compreender como se dá a atuação da liderança relativamente aos dilemas morais. Na quarta seção, apresentamos os dados obtidos e na quinta, a conclusão.

## SEÇÃO 1 – COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações, o *compliance* originou-se nas instituições financeiras, com a criação do Banco Central Americano, em 1913, que objetivava, entre outras metas, a formação de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável. Logo após a quebra da Bolsa de Nova York em 1929, foi criado o *New Deal*, política intervencionista na economia para “corrigir as distorções naturais do capitalismo”<sup>(3)</sup>. Apesar de sua origem, programas de *compliance* não são exclusivos das instituições bancárias e compreendem fundamentalmente a busca pela aderência entre a ética individual e a coletiva – daí a expressão *compliance*, termo anglo-saxão originário do verbo *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando. Segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), *compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição, de natureza moral<sup>(7)</sup>.

Os riscos operacionais podem ser mitigados com a utilização da tecnologia de informação, implantação de padrões das melhores práticas na prestação de serviço, monitoramento constante dos riscos e à prevenção de eventos relacionados à não conformidade<sup>(3)</sup>. Os aspectos objetivos da realidade mais facilmente organizados em indicadores quantitativos são fortemente privilegiados. O Acordo da Basileia (convenção internacional para regulamentar o setor financeiro mundial), conhecido como Basileia II, escolhe indicadores financeiros estritos como uma das principais ferramentas para determinar o valor de alocação de capital, o que significa dizer que, por meio de medições quantitativas, é possível definir o grau de falhas nos controles internos relativamente à confiança dos investidores. Contudo, esses instrumentos não solucionam o problema; os programas de *compliance* devem abranger aspectos comportamentais, por sua vez, associados a valores.

Estudos sobre a relação custo-benefício de implantação de programas de *compliance* em organizações mostram que U\$ 1,00 gasto significa economia de U\$ 5,00 com a mitigação de processos legais, danos à reputação e perda de produtividade<sup>(8)</sup>. Os dados apresentados por Schilder explicam que *compliance* é um fator diferencial para a competitividade das organizações: além da redução de custo potencial, há também os benefícios relativos à parcela do mercado que valoriza a transparência e a ética nas interações econômicas e sociais<sup>(8)</sup>.

As melhores práticas podem ter efeito multiplicador entre as organizações do mesmo setor. Vejamos as causas. Primeiro, para minimizar incertezas, podem recorrer ao *benchmarking*. Segundo, são obrigadas a obedecer aos órgãos regulamentadores governamentais. Terceiro, o padrão mais eficiente e de qualidade pode definir o limite mínimo de competição<sup>(9)</sup>. Esses três fatores provocam o fenômeno do “isomorfismo institucional”<sup>(10)</sup>, movimento convergente entre organizações do mesmo setor quanto ao modelo e às práticas de gestão. O isomorfismo pode criar dinâmica virtuosa de aumento da competitividade e ganhos sociais. Porém, para além dos ganhos de competitividade e fortalecimento da posições no mercado, as organizações não podem se esquivar das práticas relacionadas ao *compliance* (riscos reputacionais, por exemplo, podem ser difícil de mensurar), não podem prescindir de princípios pautados pela ética como valores legítimos, independentemente dos ganhos financeiros<sup>(8)</sup>.

## SEÇÃO 2 – CORRUPÇÃO: TEORIA, INDICADORES E PESQUISA

De acordo com a teoria econômica de base utilitarista, os atores econômicos reais se pautam pela busca de seus interesses, pelo oportunismo e pela busca ardilosa de vantagens: agentes hábeis na dissimulação obtêm vantagens transacionais<sup>(11)</sup>. Esse comportamento é denominado “racional egoísta” – a racionalidade é precisamente a busca do interesse particular, ao menor custo e maior benefício. Assim, parte da análise econômica insiste na desqualificação da ética, ao afirmar que os modelos racionais independem de considerações sobre o comportamento ético, pautando-se exclusivamente pela busca da maximização do lucro<sup>(12)</sup>.

Assumindo a hipótese do agente racional egoísta, as dificuldades relativas à ética poderiam ser combatidas com o uso de ferramentas de controles. Essa é a proposta da economia dos custos de transação, que admite o potencial oportunismo dos agentes e enquadra a realidade das organizações a essa referência comportamental. Propõe desenho de estruturas de monitora-

mento e de controle das atividades dos envolvidos nas transações organizacionais de acordo com seu grau de sensibilidade, pois, dessa estrutura, decorrem custos de operação<sup>(13)</sup>. Assim, departamentos de compras são considerados mais suscetíveis às práticas corruptas e, por isso, são mais vigiados.

Os limites das propostas da economia dos custos de transação para mitigar os ataques à ética nas organizações são dados por: (1) os controles, ainda que sofisticadíssimos, não preveem todas as possibilidades de fraude e não são infalíveis; (2) não considera o peso das relações pessoais na mitigação ou incentivo à ocorrência de atos de má-fé; (3) os custos do controle podem ser muito superiores à redução dos riscos<sup>(14)</sup>.

Na origem das propostas da economia dos custos de transação (base raramente visível nas ferramentas de gestão das organizações) está o texto clássico de Adam Smith, *A teoria dos sentimentos morais* escrito no século XVII<sup>(15)</sup>. Smith foi expectador da revolução industrial, compreendeu a importância crucial da expansão do mercado para o desenvolvimento econômico da Inglaterra e procurou equacionar a tensão entre lucro individual e bem-estar coletivo, pois a busca do primeiro poderia ocorrer ao custo das condutas éticas, por sua vez, imprescindíveis para a sobrevivência da sociedade. Saiu-se com a máxima, repetida à exaustão até o século XXI, que os vários interesses individuais, quando confrontados no mercado, levariam ao máximo de bem-estar coletivo. Para ilustrar seus juízos sobre o comportamento humano que haveria de convergir para a felicidade geral, usou a metáfora da “mão invisível”<sup>(15)</sup>.

Apesar da popularidade, o argumento da mão invisível deve ser cotejado com fatos recentes: as falências das empresas norte-americanas Enron e WorldCom, em 2001, Lehman Brothers e Fannie Mãe, em 2008, e até mesmo da brasileira Banco Panamericano, em 2011, por exemplo, têm, em sua base, a corrupção dos principais executivos<sup>(16)</sup>. Contrariando as teses baseadas nos custos de transação, não houve sistema capaz de evitar a corrupção e, contrariando Smith<sup>(15)</sup>, o mercado não garantiu a supremacia dos interesses coletivos: a mão invisível não funcionou.

Granovetter<sup>(14)</sup> chamou as análises baseadas em custos de transação de subsocializadas, pois não possibilitam compreender que as relações pessoais e suas consequentes obrigações possam intervir e mitigar a ocorrência de atos de má-fé. No outro extremo, identificou a supersocialização, a concepção de que a confiança pode substituir os dispositivos de controle. O supercontrole é impraticável; não há um sistema de monitoramento e controle à prova de quaisquer atos

de má-fé ou, pelo menos, impraticável quanto ao custo que exigiria para sua execução (poderia ser mais oneroso que o objeto segurado). Ignorar controles formais apostando na absoluta correção ética dos indivíduos ou na supremacia dos sentimentos de simpatia entre eles, como sugere Smith<sup>(15)</sup>, também não faz sentido. Daí as ações de *compliance* mais amplas, envolvendo sistemas de controle (que agem sobre a percepção da oportunidade de fraude) e os comportamentos.

A polêmica sobre a natureza humana, se violenta e agressiva ou cordial, é antiga, podendo ser identificada em Hobbes<sup>(17)</sup> e Rousseau<sup>(18)</sup>, por exemplo. No século XXI, continuamos sem resolver o debate, mas, ainda assim, somos empurrados a criar meios de mitigar a corrupção. Conforme veremos ao longo do artigo, a combinação de controles formais e a valorização dos comportamentos éticos das lideranças conformam estratégias para lidar com o problema nas organizações.

A primeira geração de pesquisas investiga diferentes visões sobre a corrupção, sem dar conta de uniformizar a definição de corrupção. A dificuldade de consenso origina-se na natureza complexa do fenômeno, por isso mesmo, estudado por distintos campos disciplinares, como filosofia, política, ciências comportamentais, economia, direito etc.<sup>(19,20)</sup>. Começando pela negativa, a corrupção não é apenas o uso de bens públicos para fins privados<sup>(21)</sup>; também não resulta apenas da natureza humana, mas das relações sociais e das circunstâncias. A pesquisa apresentada lidou apenas com as informações relativas às condutas; assim, elegemos como definição de corrupção:

“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”.<sup>(22)</sup>

A segunda geração de investigação da corrupção é chamada de identificadores dos riscos de investimentos. Em meados da década de 1980, empresas buscavam indícios de grau de corrupção como um dos indicadores para auxiliar as ferramentas de decisão no investimento em determinado país. Essa mensuração direta é um problema intransponível, pois os atos de corrupção são secretos, e os atores identificados como corruptos dificilmente confessam os detalhes de suas transações ilícitas, restando apenas indicadores indiretos, aos quais o autor tece severas críticas<sup>(23)</sup>. Por isso mesmo, *ranking*

de países mais corruptos, mesmo os populares, não têm base conceitual e quantitativa sólidas e, o mais importante, não ajudam a compreender a corrupção nem a combatê-la.

A terceira geração de pesquisa surge por volta dos anos 1990 com o propósito de superar os resultados das pesquisas de indicadores de corrupção considerados inócuos, a constatação de que determinado país era melhor ou pior do que o outro para se investir agregava pouco valor. A nova proposta de pesquisa baseia-se não somente na identificação dos problemas que a corrupção pode causar, como principalmente pretende buscar estratégias para solucionar ou mitigar os atos corruptos e suas consequências. Valorizam-se medidas educativas e punitivas, direcionando o enfoque para os incentivos positivos e negativos que afetam o indivíduos. Objetivavam-se reformas no sistema político e econômico, tentando identificar causas estruturais ou institucionais da corrupção. A pesquisa apresentada no presente artigo alinha-se no grupo denominado “terceira geração de pesquisa”.

Como pressuposto, a corrupção nas organizações é sistêmica. O subsistema de corrupção é complexo e de difícil desarticulação. Para entendê-lo, listamos os pontos a seguir, que são indicadores da amplitude das causas da corrupção<sup>(24)</sup>:

- I. existe um subsistema de reciprocidade, destrutivo e parasita, de ganho mútuo, nas redes exclusivas de corrupção;
- II. extorsão por funcionários públicos é um problema muito maior que suborno, uma vez que indica uma possível fragilidade na estrutura estatal;
- III. comportamentos de corrupção parasita podem envolver comportamentos produtivos, o que serve para apoiar ainda mais o subsistema de corrupção;
- IV. as armadilhas pequenas do cotidiano e as violações éticas podem cooptar reformadores em potencial, além de ser usadas como armas contra estes;
- V. muitos dos agentes da rede de corrupção, pessoal e individualmente, podem ser muito agradáveis, generosos, divertidos, inteligentes e, até mesmo, corajosos enquanto, ao mesmo tempo, podem também ser parasitas e destrutivos;
- VI. leis socialmente populares, mas não realistas, são aprovadas para gerar popularidade política e oportunidades de extorsão ou suborno;
- VII. há conexões de corrupção entre os partidos políticos e a polícia e as ramificações do governo responsáveis por autuar, julgar e legislar;
- VIII. há conexões de corrupção entre os partidos políticos e os relatos de potenciais “cães de guarda” (vigilantes) e instituições de pesquisa, como as

auditorias, mídia jornalística, universidades e associações profissionais;

- IX. exigências de grandes financiamentos de campanha envolvem candidatos da reforma e/ou seus familiares e correligionários em relações problemáticas de financiamento;
- X. a participação na corrupção de ganho mútuo é oferecida a reformadores potencialmente eficazes, com ataques se a cooptação for rejeitada, do tipo ganhos de um lado com perdas do outro;
- XI. os conflitos com incentivos dos principais agentes do setor público resultam em equívocos nos regulamentos/regras e relaxamento na supervisão, e isso não é o mesmo que desregulamentação ou retirada do controle governamental;
- XII. programas de resgate nacionais e/ou internacionais servem para manter o sistema corrupto enquanto, ao mesmo tempo, forçam medidas de austeridade para a classe média e a baixa

Conforme apresentado, a corrupção nas organizações abre vasto campo de análise, ainda marcado por problemas conceituais. Não obstante, é preciso identificá-lo, controlá-lo e preveni-lo. Daí o desenvolvimento de *compliance*, tema que procura avançar na produção de indicadores e de ações para lidar com a corrupção nas organizações.

A discussão sobre *compliance* envolve sistemas de controle (cultura, valores, processos etc.). Na tradição de Foucault<sup>(25)</sup>, o poder é relação entre pessoas e se exerce por meio de controles. Tratar do controle é lidar com uma das faces do poder. Se é relação, é possível identificar seus sujeitos. Os líderes, de forma autocrática ou democrática, sutil ou explícita, exercem o controle, exercem poder. Assim, a liderança é compreendida como exercício de poder e daí seu papel específico no *compliance*.

Na teoria das organizações, a liderança é uma teoria baseada nas ciências comportamentais, fortemente cindida entre correntes que privilegiam traços de personalidade, comportamentos ou situação, quando da definição do líder e suas funções. Para visão geral das teorias, recomenda-se Bergamini<sup>(26)</sup>. Nossa análise da liderança pauta-se pelas contribuições da política<sup>(27)</sup>, a partir da qual, tecemos a interlocução entre liderança e *compliance*.

### **Poder, liderança e *compliance* nas organizações**

A mitigação da corrupção interna depende da conformidade entre as regras de conduta das organizações e dos indivíduos. As primeiras precisam apresentar as regras formalmente, ainda que a dimensão informal dos valo-

res não deixe de existir. Os interesses das organizações e do indivíduo são marcados por conflitos e contradições, relações de poder que devem se submeter às regras éticas. Desqualificar os conflitos pode ser apenas um comportamento ingênuo<sup>(28)</sup>, como, por exemplo, a expressão “colaboradores” para designar pessoas que trabalham na mesma organização sob hierarquia e controles.

A definição de poder não é única. Oscila entre autores que lhe conferem positividade, como Machiavelli<sup>(6)</sup>, Foucault<sup>(25)</sup> e Gramsci<sup>(29)</sup>, e o grupo que lhe confere negatividade, como Hayek<sup>(30)</sup>. A associação negativa é a do senso comum e da maioria dos estudos sobre as organizações. No primeiro grupo, poder é recurso, disciplina imprescindível para a execução dos projetos coletivos, relações entre pessoas. No segundo, é submissão e coerção, supressão da liberdade individual. A discussão naturalmente é complexa, mas desnecessária para o objetivo do artigo. Interessa-nos, sim, destacar que o exercício do poder não é mal em si, pode ser também positividade. E é nessa dimensão de recurso necessário e inevitável relação que o utilizaremos.

Ao manejar sistemas de recompensas, motivação, metas, avaliações e tudo quanto conforma suas atribuições, o líder exerce o poder, e a forma de exercê-lo indica seus valores e princípios morais ou éticos. Ao exercer o poder, depara-se imediatamente com os limites e possibilidades do manejo de tal recurso. As regras são necessárias, formam a base mínima sem a qual o poder descambaria para tirania, na expressão de Machiavelli<sup>(6)</sup>, ou, para a busca de interesses privados não confessáveis, em detrimento dos coletivos. Mas as regras não bastam, não formam um supersistema de controle, pois os valores éticos contam também na condução do grupo.

A obra de Machiavelli é prescritiva (pretende aconselhar o príncipe) e também interpretativa (apresenta e interpreta fenômenos de sua época, sem necessariamente qualificá-los como certos ou errados)<sup>(31)</sup>. No campo interpretativo, estabelece diferenças entre a ética do liderado e a do líder. Aos primeiros, a correção está em cumprir o papel de cidadão, obediência às regras e disciplina. A conduta do líder, por sua vez, é marcada mais fortemente pelas circunstâncias ou acaso (“*fortuna*”), suas atitudes têm maior repercussão sobre o grupo do que a do cidadão comum, assim, seu código não pode ser o mesmo. Na mesma tradição, no século XX, Gramsci<sup>(29)</sup> destacou a importância da disciplina do liderado, entendida não como subserviência, mas como superação do “*individualismo animalesco*”, como aderência à regra exaustivamente discutida e construída sobre consenso coletivo.

Parte da literatura sobre Machiavelli acusa-o de cindir a ética em duas, a do governante e do governado.

Porém, também cabe a Machiavelli destacar as relações indissolúveis entre ética e poder, ainda que o exercício do poder seja fortemente influenciado pelas circunstâncias<sup>(31)</sup>.

Na tradição de Weber<sup>(32)</sup>, as normas são instrumentos necessários ao poder legítimo. Programas de *compliance* corporativo, como, por exemplo código de ética, apresentam-se como uma maneira de influenciar a conduta individual esperada pelo líder quanto ao seu liderado. A abordagem com ênfase normativa (*compliance-based*) é mais comuns em organizações tradicionais, hierárquicas e centralizadoras. Organizações mais participativas, cuja gestão enfatiza a cultura como fonte das atitudes (*values-based*), tendem a privilegiar ações de conscientização e educação para reforçar a ética e valores individuais<sup>(33)</sup>.

O líder precisa se valer da burocracia para balizar a conduta ética dos liderados. No entanto, estudos mostram que não há relação direta entre a conduta ética e os códigos de ética<sup>(34)</sup>, quando aplicados isoladamente<sup>(35)</sup>. Não encontramos referências teóricas para afirmar que normas sejam suficientes para gerar conformidade de percepção moral do indivíduo *vis-à-vis* a cultura ética organizacional. Quando há conformidade entre conduta ética individual e códigos de ética, quando estes refletem a cultura organizacional representada, as regras explícitas adquirem importância<sup>(36)</sup>. A liderança, por sua vez, tem importância na influência da conduta ética individual nas organizações que se esforçam para aumentar a consistência ética<sup>(37)</sup>, mas também por que a forma como exercerm o poder estabelece o tipo de aliança, se em torno de um projeto defensável publicamente, ou de interesses individuais e de um grupo.

Na sociedade florentina descrita por Machiavelli<sup>(6)</sup>, o líder não precisava ter todas as qualidades, bastaria aparentá-las, ou seja, manejar adequadamente sua imagem. Nas organizações do século XXI, a situação modificou-se radicalmente: imagens descoladas de conteúdos não resistem à facilidade da comunicação nas mais diversas mídias, que, não raramente, vivem de criar ou defazer reputações. O conhecimento acumulado em torno das melhores práticas de lideranças nas organizações é unânime quanto à importância da coerência entre discursos e ações das lideranças, sem a qual percepções e valores inadequados se alastram<sup>(38)</sup> e o poder perde legitimidade. Cabe ao líder o empenho tanto no cumprimento da regra (*compliance-based*), quanto nas ações de conscientização e aderência à ética (*values-based*), ou em como e por que exerce o poder.

Premido pela responsabilidade de atingir metas, o líder pode ser particularmente exposto ao risco de abandonar regras e ética ao decidir<sup>(39)</sup>. Desempenho e ética

não têm relação direta de causalidade: um indivíduo pode ser competente tecnicamente e agir de maneira antiética e vice-versa<sup>(40)</sup>, o que dilata a possibilidade do líder sofrer e ceder à pressão por resultado, mesmo que, para isso, flexibilize preceitos.

### SEÇÃO 3 – MÉTODOS E APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho é exploratório<sup>(41)</sup>. Busca aprofundar o conhecimento de fatores que influenciam o *compliance* organizacional. Utilizamos análise estatística social e descritiva<sup>(42)</sup> de dados secundários cedidos pela *ICTS Global*<sup>(43)</sup>, empresa internacional de consultoria, especializada na redução de riscos ao patrimônio, reputação, informações e vida. O banco de dados analisado é de propriedade da *ICTS Global*<sup>(43)</sup>, que permitiu sua utilização; 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 1 e resultam de 140 questões realizadas por meio de questionários e entrevistas individuais, em ambiente empresarial, seguindo uma escala de 1 (baixo), 2 (médio) e 3 (alto) potencial risco de não aderência à ética empresarial, conforme observamos exemplos de questões na tabela 2.

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. Empregando o teste

de normalidade de Anderson-Darling, considerando nível de confiança de 95% e 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. Entretanto, para analisar a variável “liderança”, 307 pesquisas foram descartadas por problemas de preenchimento, restando 7.267. O *software* estatístico utilizado para realização de tais análises foi o Minitab 2006. A demografia dos pesquisados está detalhada na tabela 3.

Conforme é possível observar, a concentração de respondentes está no ramo do atacado e varejo (47,2%), seguida da área de serviços e *holdings* financeiras (23,3%). Isso, no entanto, não sugere que os dados sejam mais afeitos à análise desse setores. Há concentração de respondentes com nível de decisão tática (45%). Os participantes estão concentrados na faixa salarial entre R\$1.001 a R\$7.000 (66,3%). A maioria dos respondentes é de funcionários (62,9%) e mais da metade deles (54,7%) está há mais de 1 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, sendo que, para fins de análise desse trabalho na variável “idade”, denominamos como jovens os profissionais com idade abaixo de 34 anos e adultos aqueles acima dessa idade. São graduados 43,5% (3º grau completo e/ou pós-graduação). Devido à grande concentração dos participantes estarem na região Sudeste do país (77,4%), separamos os Estados de São Paulo e Rio de

**Tabela 1.** Indicadores estudados e seus significados do banco de dados AAEE

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

Fonte: Banco de dados AAEE. ICTS Global Ltda., 2009.

**Tabela 2.** Exemplos de questões para as variáveis estudadas do banco de dados AAEE

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

Fonte: Banco de dados AAEE. ICTS Global Ltda., 2009.

**Tabela 3.** Compilação da demografia do banco de dados AAEE

Variável	Descrição	Distribuição (%)
Segmento	Varejo	47,2
	Construção e indústria	8,5
	Serviços e <i>holdings</i> financeiras	23,3
	Logística e transporte	14,1
	Telecomunicações e informações	6,9
Público	Candidato	37,1
	Funcionário	62,9
Tempo de empresa	Candidato	37,1
	Menos de 1 ano	8,2
	De 1 a 5 anos	19,9
	Acima de 5 anos	34,8
Sexo	Masculino	69,2
	Feminino	30,8
Faixa etária	18-24	9,2
	25-34	48,3
	35-44	29,5
	45-54	10,6
	> 55	2,3
Idade	Jovem (< 34 anos)	55,5
	Adulto (> 34 anos)	44,5
Escolaridade	1º grau incompleto	2,6
	1º grau completo	0,4
	2º grau incompleto	18,8
	2º grau completo	1,7
	3º grau incompleto	32,9
	3º grau completo	18,2
	Pós-graduação	22,5
	Mestrado	2,7
	Doutorado	0,2
Instrução formal	Não graduado*	56,5
	Graduado**	43,5
Faixa salarial	Até R\$ 1.000,00	9,4
	De R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00	35,2
	De R\$ 3.001,00 a R\$ 7.000,00	31,1
	De R\$ 7.001,00 a R\$ 15.000,00	18,3
	Acima de R\$15.001,00	6,0
Local de residência	São Paulo	57,8
	Rio de Janeiro	19,6
	Centro-Oeste/Sudeste	9,2
	Norte/Nordeste	7,1
Hierarquia	Operacional	32,0
	Tático	45,0
	Estratégico	23,0

Fonte: Banco de dados AAEE. ICTS Global Ltda., 2009.

\*Não graduado: 1º, 2º graus e 3º grau incompleto; \*\*graduado: 3º grau completo e pós-graduação.

Janeiro desta região. Desconsideramos os Estados nos quais foram aplicados menos que cinco processos de pesquisa.

Denominamos como líder apenas os profissionais que possuem nível de decisão estratégica (presidentes, diretores executivos e gerentes de primeiro nível hierárquico), tendo com isso uma amostra de 23% do banco de dados.

#### SEÇÃO 4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Na tabela 4, é apresentada uma análise comparativa na variável “liderança” com relação aos indicadores de percepção moral, com as diferenças entre os respondentes líderes e liderados e, na figura 1, essas diferenças são expostas de maneira gráfica, sendo que podem-se observar diferenças bastante significativas em 9 dos 11 indicadores de percepção moral do banco de dados de AAEE da *ICTS Global*.

De acordo com as informações obtidas pela pesquisa, sobre os líderes é correto dizer que eles:

1. tendem a hesitar mais em denunciar atos antiéticos cometidos por colegas de trabalho, bem como a encobrir erros cometidos por esses mesmos colegas;
2. possuem maior tolerância a conviver com pessoas desonestas no ambiente profissional;
3. são mais propensos a culpar outros colegas de trabalho por erros para os quais contribuíram;
4. tendem a possuir maior potencial na adoção de atalhos antiéticos para atingir metas, assim como já o fizeram no passado (mais do que os liderados);
5. possuem maior potencial para aceitar presentes advindos de *stakeholders* do que os liderados e, com isso, maior probabilidade para a ocorrência de conflitos de interesses entre eles, em negociações comerciais ou na decisão entre produto ou serviço;
6. apresentaram maior incidência de demissão por problemas relacionados à ética (destacando que, possivelmente, quanto maior o nível hierárquico, maior é a experiência profissional, possibilitando a maior incidência).

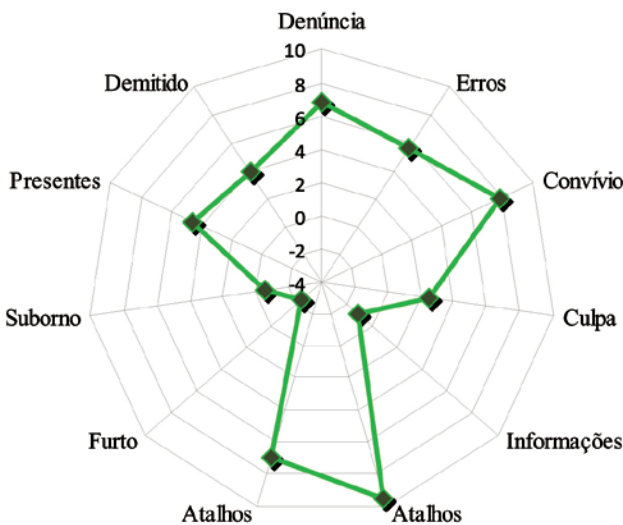
A tabela 5 apresenta os resultados sobre o grau de lealdade dos empregados às organizações nas quais trabalham, sendo que os líderes tendem a ser mais leais à organização do que os liderados e, ainda, o valor *p* indica que essa diferença é significativa (nível 10%) mesmo em comparação com os demais indicadores apresentados nesta pesquisa. Destacamos que o líder pode ser mais leal aos interesses da organização, mesmo em detrimento de suas percepções éticas ou que ele pode ser desleal e possuir valores morais rígidos e coerentes.



**Tabela 4.** Análise comparativa na variável liderança com relação aos indicadores de percepção moral

Indicador	Liderado	Líder	Valor t	Valor p*	
Denúncia	1,687	1,836	6,76	0,000	***
Erros	1,703	1,822	5,55	0,000	***
Convívio	1,557	1,730	7,86	0,000	***
Culpa	1,087	1,111	2,51	0,012	**
Informações	1,242	1,227	-1,17	0,242	
Atalhos	1,378	1,507	6,90	0,000	***
Furto	1,123	1,100	-2,43	0,015	**
Suborno	1,387	1,377	-0,59	0,557	
Presentes	1,334	1,412	4,49	0,000	***

Fonte: Banco de dados AAEE. ICTS Global Ltda., 2009.  
\*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01.



Fonte: Banco de dados AAEE. ICTS Global Ltda., 2009.

**Figura 1.** Gráfico comparativo na variável liderança com relação aos indicadores de percepção moral utilizando os valores de “t” significativos (entre maior mais a diferença líder-liderado).

Ainda, pode ser leal a ponto de submeter seus princípios éticos aos valores da organização, caso possuam flexibilidade para tanto – daí a relevância de levantar a análise desse indicador.

A lealdade incondicional do líder à organização pode ser lesiva à integridade, provocando um dilema ético e a “fragmentação do eu”<sup>(44)</sup>.

## SEÇÃO 5 – CONCLUSÃO

O estudo das contribuições da teoria política permitiu localizar na história a discussão sobre respeito à ética, o poder e a liderança. A expressão “*compliance*” pode ser considerada recente, mas o debate sobre ética e cor-

**Tabela 5.** Análise comparativa entre a variável liderança e o indicador de deslealdade para com a organização

Indicador	Liderado	Líder	Valor t	Valor p	
Deslealdade	1,405	1,376	3,73	0,054	*

Fonte: Banco de dados AAEE. ICTS Global Ltda., 2009.  
\*p<0,10

rupção está presente desde a antiguidade. E, desde essa época, há recomendações para a compreensão do exercício do poder e da função da liderança quando o objetivo é evitar a corrupção e promover o comportamento ético. À eterna polêmica entre necessidades coletivas e individuais, Adam Smith, seguidor de outros filósofos, decidiu pela mão invisível apaziguadora das consciências: que cada um cuide de sua vida de acordo com seus interesses e adormeça em paz, pois o bem-estar coletivo resultaria naturalmente do individual. Quando estão em pauta a fonte e a coerência entre valores e conduta do líder, Machiavelli justificou seu *Príncipe* como alguém regulado por uma ética diferente daquela dos liderados. Nas sociedades democráticas e constitucionais, o argumento de Machiavelli perdeu legitimidade: ao contrário, espera-se do líder precisamente que dê exemplo de correção ética por meio da forma como exerce o poder, do real cumprimento das regras.

Este trabalho inspirou-se na discussão sobre poder, ética e contexto para pesquisar e analisar a sensibilidade dos líderes às decisões que envolvam ética. Desejamos contribuir para o olhar mais atento à importância das lideranças (e tudo quanto as envolva) na implementação dos programas de *compliance*. Isso significa particular cuidado na seleção, contratação e avaliação dos líderes: não é incomum que sistemas de remuneração por desempenho não colaborem para a observância da ética. Há uma dose de esquizofrenia em demarcar metas severas e punições inexoráveis, além de pretender que as condutas não reagirão fora do *compliance*.

Por exercer o poder, o líder está exposto de forma mais intensa às escolhas que envolvem dilemas éticos, suas ações têm maiores consequências sobre o grupo, e suas responsabilidades são maiores. Se o comportamento do líder é fortemente influenciado pelo contexto, ou fortuna, as pressões pelos resultados e a cultura organizacional permissiva não ajudam os comportamentos éticos. Comportamentos individuais pautados por princípios éticos são fundamentais, mas podem não resistir a sistemas gerais propiciadores de corrupção, como, por exemplo, pouco transparentes, demasiadamente hierárquicos, com controles intensos e inúteis aos resultados etc.

Esta pesquisa não levantou as causas da maior sensibilidade dos líderes ao risco de descumprimento –

apenas a literatura aponta algumas pistas – das regras relativas à ética; ainda assim, sugerimos que pesquisas futuras investiguem as distorções provocadas pelos programas de recompensas explícitas voltados para eles, quando da implementação de programas de *compliance*.

Os dados aqui apresentados apontam para a maior sensibilidade do líder à transgressão das normas de *compliance* e, simultaneamente, para a maior lealdade com a organização. Se cultura organizacional displacente quanto à ética e alta lealdade se combinam, os resultados nas condutas individuais podem ser desastrosos para a organização a médio e longo prazo. Regras impressas e sistemas de controle não serão suficientes para impedir a generalização de condutas inadequadas ou até mesmo corruptas.

## REFERÊNCIAS

- Santos RA. *Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional* [dissertação]. São Paulo (SP): PUC-SP; 2011.
- Arruda MC, Whitaker MC, Ramos JM. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. 2a ed. São Paulo: Atlas; 2001.
- Manzi VA. *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas*. São Paulo: Saint Paul; 2008.
- Morgado F. *Confiança na comunicação das informações econômico-financeiras: o caso das empresas de autogestão* [tese]. São Paulo (SP): PUC-SP; 2008.
- Association of Certified Fraud Examiners. *Fraud examiners manual*. 3rd ed. Austin: ACFE; 1993.
- Machiavelli N. *O príncipe escritos políticos*. São Paulo: Abril Cultural; 1973.
- Morais EJ. *Controles internos e estrutura de decisão organizacional: o caso da contabilidade do Banco do Brasil* [dissertação]. Curitiba (PR): UFPR; 2005.
- Schilder A. *Banks and the compliance challenge*. The Asian Banker Summit; 2006 Mar 15 – Mar 17; Bangkok: Bank for International Settlements; 2006.
- Daft RL. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Daft RL; 2002.
- DiMaggio PJ, Powell WW. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *Am Sociol Rev*. 1983;48(2):147-60.
- Williamson OE. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press; 1996.
- Demsetz H. *The economics of the business firm: seven critical commentaries*. Cambridge: Cambridge University Press; 1996.
- Zylbersztajn D. *Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações*. *Rev Adm Contemp*. 2002;6(2):123-43.
- Granovetter M. *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. *AJS*. 1985;91(3):481-510.
- Smith A. *Teoria dos sentimentos morais*. São Paulo: Martins Fontes; 2002.
- Perillo EB, Amorim MC. *Reflexões sobre análise de desempenho. Para entender a saúde no Brasil 4*. São Paulo: LCTE; 2011.
- Hobbes T. *Do cidadão*. São Paulo: Martins Fontes; 1992.
- Rousseau JJ. *Os pensadores*. Editado por Victor Civita. São Paulo: Abril Cultural; 1978.
- Speck BW. *Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas*. *Cadernos Adenauer 10: os custos da corrupção*. Fortaleza (CE): Fundação Konrad Adenauer; 2000.
- Brei ZE. *Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso*. *Rev Adm Pública*. 1996;30(1):64-77.
- Nye JS. *Corruption and political development: a cost-benefit analysis*. *Am Polit Sci Rev*. 1967;61(2):417-27.
- Controladoria-geral da União (CGU), 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* [Internet]. 2009. [citado 2011 Dez 14]. Disponível em: [www.empresalimpa.org.br](http://www.empresalimpa.org.br)
- Abramo CW. *Percepções pantanosas. A dificuldade de medir a corrupção*. *Novos estudos*. CEBRAP; 2005.
- Nielsen RP. *Corruption networks and implications for ethical corruption reform*. *J Bus Ethics*. 2003;42(2):125-49.
- Foucault M. *Microfísica do poder*. 11a ed. Rio de Janeiro: Graal; 1995.
- Bergamini CW. *Liderança - administração do sentido*. 3a ed. Atlas; 1994.
- Amorim MC, Peres RH. *Poder e liderança. As contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault*. [publicado pela XXXI EnANPAD; 2007; Rio de Janeiro, RJ].
- Giddens A. *Política, sociologia e teoria social*. São Paulo: Fundação Editora UNESP; 1998.
- Gramsci A. *Obras escolhidas*. 2a ed. São Paulo: Brasiliense; 1992.
- Hayek F. *O caminho da servidão*. 4a ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal; 1987.
- Bignoto N. *As fronteiras da ética: Maquiavel*. In: Novaes A, organizador. *Ética*. São Paulo: Cia. das Letras; 1992.
- Weber M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 4a ed. Brasília, DF: UnB, 2004.
- Hoivik HW. *Professional ethics: a managerial opportunity in emerging organizations*. *J Business Ethics*. 2002;39(1):3-11.
- Cherman A, Tomei PA. *Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?* *Rev Adm Contemp*. 2005;9(3):99-120.
- Mathews MC. *Codes of ethics: organizational behavior and misbehavior*. In: Frederick WC, editor. *Connecticut: research in corporate social performance and policy*. Greenwich, CN: JAI Press; 1987. v. 9. p. 107-30.
- McCabe DL, Treviño LK, Butterfield KD. *The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace*. *Bus Ethics Q*. 1996;6:461-76.
- Arruda MC, Navran F. *Indicadores de clima ético nas empresas*. *Rev Adm Empres*. 2000;40(3):26-35.
- Paine LS. *Managing for organizational integrity*. *Harv Bus Rev*. 1994;72(2):106-17.
- Badaracco JL Jr, Webb AP. *Business ethics: a view from the trenches*. *Calif Manage Rev*. 1995;37(2):8-28.
- Borini FM, Grisi FC. *A corrupção no ambiente de negócios: survey com as micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo*. *R Adm*. 2009;44(2):102-17.
- Collins J, Huessey R. *Pesquisa em administração*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2005.
- Babbie E. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG; 2003.
- ICTS Global. *Análise de Aderência à Ética* [Internet]. 2010. [citado 2011 Dez 14]. Disponível em: [www.ictsglobal.com](http://www.ictsglobal.com)
- Nash LL. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo: Makron Books; 1993.