

Corrupção nas Organizações Privadas: Análise da Percepção Moral segundo Gênero, Idade e Grau de Instrução.

Autoria: Renato Almeida dos Santos, Arnaldo José de Hoyos Guevara, Maria Cristina Sanches Amorim

Resumo

Pesquisas sobre corrupção nas organizações têm ganhado cada vez mais importância alavancando todo um movimento sobre ética e responsabilidade social, transformando-se paulatinamente este num tema de grande relevância. A corrupção 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 corrupção, bem como a promoção de ambientes éticos. Na base do *compliance* está a percepção moral do indivíduo quando exposto aos dilemas éticos. A literatura sobre corrupção e *compliance* ainda são polêmicas quanto aos conceitos e indicadores. Os indicadores possíveis são obrigatoriamente indiretos, devem ser utilizados com cuidado. Para lidar com as dificuldades teóricas e de mensuração, estudamos o fenômeno da corrupção em sua dimensão da percepção moral do indivíduo, apenas nas organizações privadas e apresentamos ao leitor os limites teóricos e metodológicos.

O objetivo do presente trabalho é avaliar, em particular, o impacto do nível de instrução, idade e gênero, na percepção moral dos indivíduos nas organizações como uma forma de analisar riscos e vulnerabilidades específicas que podem servir na elaboração de sistemas de prevenção.

A pesquisa está baseada em dados secundários cedidos pela ICTS Global, empresa internacional especializada na redução de riscos ao patrimônio, reputação, informações e vida, incluindo a prevenção de fraudes e perdas. Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência, realizada entre os anos de 2004 e 2008, com funcionários e candidatos de 74 empresas privadas situadas no Brasil, o número final de indivíduos pesquisados totalizou 7.574. Se tratando de uma pesquisa de tipo exploratória, foram realizados diversos testes estatísticos baseados em dez indicadores de percepção moral do índice de Análise de Aderência à Ética Empresarial (AAEE).

Os resultados indicam que a variável instrução em geral parece ter maior influência nos indicadores de percepção moral, o que significa dizer que quanto menor o grau de instrução do indivíduo menos estruturada está sua percepção moral. Daí a importância das organizações investirem em um programa de Gestão da Ética complexo que deve compreender algumas ações, tais como elaboração de código de conduta, implantação de política de comunicação permanente, estabelecimento de um sistema de recrutamento centrado na ética, instituição de comitê de ética e de sistemas de controle interno.

A idade e o gênero também têm importância (em menor escala), as mulheres têm menor predisposição ao furto, mas menor disposição a denunciar comportamentos corruptos em seu ambiente profissional; os jovens têm menor percepção moral quando expostos aos dilemas éticos e à convivência com corruptos, enquanto os mais velhos (adultos) são mais inclinados a não observar regras para atingir objetivos. Nossos dados apontam para a oportunidade de ações para aumentar a instrução dos funcionários e para lidar com as particularidades postas pelo gênero e idade quando da percepção moral nas organizações.

Introdução

O combate à corrupção, por meio de boas práticas de governança corporativa tem sido associado à noção de responsabilidade social empresarial, assim, o décimo princípio do Pacto Global das Nações Unidas estabelece que “*As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina*” (CGU, 2009: 6). Reduzir riscos relacionados às condutas antiéticas dos profissionais aumenta a competitividade das empresas. A gestão dos riscos preserva a imagem corporativa interna e externa, diminui a probabilidade de fraudes internas e gera ambiente mais seguro. A corrupção, em suas diversas formas, compromete o desenvolvimento do mercado e afasta possibilidades de lucratividade consistente no longo prazo.

O uso de código de ética, código de conduta, canal de denúncia, desenvolvimento de controles internos, procedimentos internos de divulgação de temas relacionados à corrupção, análise de aderência ética dos profissionais e parceiros comerciais são crescentemente utilizadas pelas organizações na busca de diferenciais no mercado (CHERMAN. TOMEI, 2005). Adicionalmente, o artigo 404, da lei americana Sarbanes-Oxley de 2002 aponta para o mesmo caminho, entenda-se, as empresas americanas são obrigadas a segui-la em qualquer parte do mundo. A adequação das organizações aos comportamentos éticos dos profissionais e candidatos e a identificação, mitigação, análise das conseqüências e prevenção das atitudes inadequadas é uma tarefa difícil para as organizações, e ainda assim, necessária.

A busca pela 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 Instituição (MORAIS, 2005). Discutir *compliance* é compreender a natureza e a dinâmica da corrupção nas organizações. A conduta de acordo com a regra (*compliance*), ou corrupta, possuiu várias causas e é influenciada pelas circunstâncias. Na raiz da conduta corrupta ou para o *compliance*, está a percepção moral, a compreensão do indivíduo sobre o significado de sua atitude frente à moral e as regras organizacionais. Nosso artigo propõe-se discutir as relações entre corrupção e percepção moral, objetivando avaliar gênero, grau de instrução e idade na percepção moral.

Apresentamos o histórico do debate sobre corrupção e das três gerações de pesquisa sobre o tema, nos quais ressaltamos as dificuldades teóricas e práticas de conceituar e medir corrupção. A discussão sobre *compliance*, por sua vez, expressa o empenho de autores e gestores em impedir a corrupção e promover atitudes éticas nas organizações, e por esse motivo, apesar dos limites metodológicos, procuram avançar no entendimento das causas do problema, entre elas, a percepção moral.

Os dados disponíveis para nossa pesquisa sobre percepção moral apontavam para a necessidade de entender as relações entre gênero, nível de instrução, idade e percepção moral. Realizamos pesquisa quantitativa como estratégia de primeira abordagem ao fenômeno da percepção moral, descrita no item metodologia. Pesquisas qualitativas futuras poderão avançar no entendimento das variáveis isoladas, bem como suas relações com a cultura organizacional.

Utilizamos as expressões ética e moral como sinônimos. Dadas as limitações quanto ao tamanho do presente artigo, não discutimos ética como tema específico, privilegiamos a apresentação e análise dos dados.

1– Corrupção: conceitos, indicadores e pesquisa

A corrupção era tratada na literatura acadêmica com brevidade; fornecia material para anedotas e cochichos sociais, mas não era vista como problema a enfrentar por meio de políticas e reformas específicas (SPECK, 2000). A corrupção era considerada um

“lubrificante” da economia, cuja existência era benéfica. Quando muito, economistas (LEFF, 1964) observavam a corrupção como possível causa de alguns prejuízos para a eficácia econômica, todavia, como fato de pouco impacto na ordem das coisas, não era digna de estudo e muito menos, de intervenção.

Na perspectiva da literatura utilizada por nós, a corrupção deve ser encarada como um problema, um dos principais, a enfrentar. A sociedade começa reconhecer a corrupção como um dos entraves para o desenvolvimento sustentável, 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 literatura, a compreensão do fenômeno compreende desde a busca superficial pelo entendimento dos escândalos, até reflexões sofisticadas sobre as relações entre falhas individuais e a estrutura organizacional. Tradicionalmente, as análises qualitativas não foram complementadas por medição da ocorrência dos fenômenos definidos como de corrupção, tais como o grau de corrupção em certos países, regiões ou instituições, ou, perguntas complexas sobre o grau de causalidade entre corrupção, desenvolvimento, cultura política, perfil das instituições políticas e administrativas, entre outros aspectos mensuráveis (SPECK, 2000).

Para viabilizar o estudo da corrupção é preciso ir além do economicismo, considerar que atores econômicos reais se pautam não somente pela busca de seus próprios interesses, mas também pelo oportunismo, que consiste na busca do interesse próprio mesmo em detrimento do coletivo (WILLIAMSON, 1975). A visão supostamente neutra que a análise econômica não necessita observar e considerar possíveis desvios de comportamento ético (bastaria a pressuposição de maximização do lucro) (DEMSETZ, 1995) não apreende o fenômeno da corrupção.

Assumindo a ausência de oportunismo e presença de racionalidade limitada, não haveria qualquer litigância de má-fé nas transações intrínsecas às organizações. Assumindo a possibilidade de oportunismo e a racionalidade plena, bastavam ferramentas de controles efetivos para prevenir toda e qualquer variável - algo impossível - e haveria solução para os problemas organizacionais. No mundo do faz de conta da ausência de oportunismo e da racionalidade limitada, ou, do oportunismo associado à racionalidade plena, surge a economia dos custos de transação.

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

A proposta epigrafada pode ser classificada segundo os conceitos de Granovetter (2007) como concepções sub-socializadas, não possibilitam compreender que as relações pessoais e suas conseqüentes obrigações possam intervir e mitigar a ocorrência de atos de má-fé. A supersocialização, a concepção que a confiança pode substituir os dispositivos de controle (assumindo que o indivíduo racional seria motivado a agir pelos interesses da coletividade) origina-se nos conceitos de Thomas Hobbes (pensador do século XVII) (HOBBS, 2004). Hobbes argumenta que certas motivações humanas sobressaem às outras e as submetem ao controle dessas, sendo que a necessidade econômica não pode ser considerada uma “*paixão incontrolável*”, mas sim uma “*atividade civilizada e moderada*”. Esta percepção é contestada por Jean-Jacques Rousseau (ROUSSEAU, 1978: 207).

“(...) o erro de Hobbes deve-se a ter levado em consideração necessidades tardias para julgar o estado original do homem. (...) o

homem selvagem conhece o repouso e a liberdade: seu próprio testemunho basta-lhe para ser feliz. Não possuem sentido, para ele, as palavras poderio e reputação. O homem policiado conhece o trabalho e a escravidão. Só é feliz pelo testemunho de outrem. Vive para as aparências: suas virtudes, no fundo, não passam de vícios disfarçados.”

Entretanto, certo grau de confiança é necessário para entremear os conceitos de sub e supersocialização. O remédio para o primeiro 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 esse pseudo-sistema exigiria para sua execução (poderia se mais oneroso que o objeto segurado). O segundo conceito (supersocialização) também carece de viabilidade quando consideramos a complexidade das necessidades humanas, mesmo assumindo que um mínimo de confiança nas relações interpessoais deva existir. Para Granovetter (2007), a fonte da confiança por vezes é buscada na “*moralidade generalizada*”, o empregado pode aceitar ou não um favorecimento pessoal em detrimento dos objetivos da organização, dependendo de sua formação e do ambiente.

A moralidade generalizada encontra guarida na teoria defendida por Arrow (1974), para o qual, durante o desenvolvimento da sociedade se estabelecem acordos para possibilitar o convívio de membros o que, por sua vez, garante a sua própria existência. Espinoza (DAMÁSIO, 2003) defende a teoria que o homem biologicamente tende a agir eticamente com intuito de preservação da espécie, uma vez que assim agindo, age para o bem coletivo e, conseqüentemente, um ambiente passível de convívio. 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).

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, acumulando três gerações de pesquisas (SPECK, 2000).

A primeira geração de pesquisas investiga diferentes visões sobre a corrupção, sem dar conta de uniformizar o conceito de corrupção. Segundo Brei (1996), a dificuldade de consenso sobre o conceito de corrupção se deve à inserção do tema em distintos campos disciplinares específicos, o que confere ao fenômeno significados variados, ainda que seja imprescindível a junção do direito, da ciência política e da administração (no mínimo) para a correção das distorções nas instituições nas quais há corrupção (SPECK, 2000). Partindo deste pressuposto, não restringiremos a definição de corrupção como sendo o uso de bens públicos para fins privados (NYE, 1967). Posta exclusivamente nestes termos, a definição encerra discrepância entre o legalismo da afirmação e a prática observada em diversos estudos empíricos. Note-se que a corrupção não é praticada apenas pelo funcionário público, mas também pelo particular. Segundo o Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade contra a Corrupção é realmente muito difícil definir todas as situações que podem ser classificadas como corrupção, exemplificando mesmo que não exaustivamente, um rol dos crimes de corrupção estabelecidos pelos mais diferentes países como: o pagamento de suborno no âmbito do país ou em transações comerciais internacionais, tráfico de influência, abuso de poder, enriquecimento ilícito, suborno no setor privado, lavagem de dinheiro e obstrução da justiça. Assim, assumimos para nosso trabalho a definição de corrupção como

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

Tomando o ordenamento jurídico brasileiro apresentado no artigo 186, do Novo Código Civil, ato ilegal ou ilícito é *“aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral”*. No âmbito legal, ressalvadas as suas interpretações, a tipificação do que não é aceito pela sociedade torna-se relativamente simples. Entretanto, quando entramos na matéria de normas sociais (moralidade) de uma determinada sociedade, torna-se necessário uma profunda análise do que é ou não aceito. Daí, determinado ato é considerado corrupto em um contexto e em outro não, o fenômeno sofre variações significativas por se tratar de uma consequência da dimensão social, legal, histórica e cultural na qual os agentes envolvidos estão inseridos (BEZERRA, 1995).

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

A segunda geração de investigação da corrupção é chamada de identificadores dos riscos de investimentos. Em meados da década de 80 empresas buscavam indícios de grau de corrupção como um dos indicadores para auxiliar as ferramentas de decisão no investimento em determinado país. Para Abramo (2005), esta 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.

Tomemos a medida indireta mais conhecida - Índice de Percepções de Corrupção da Transparency International (TI), indicador compilado a partir de outros indicadores, todos referentes à opiniões de pessoas ligadas a corporações transnacionais sobre o nível de corrupção que elas imaginam vigorar em um país. A primeira objeção é que não há qualquer garantia de que as opiniões colhidas para confeccionar o índice sejam independentes entre si. A imprecisão intrínseca a este índice (e de outros de mesma inspiração) é a segunda crítica do autor, exemplificando o índice de 2004, observando que o intervalo de confiança médio dos 146 países relacionados é 0,92, quer dizer, mais de 9% da escala de 0 a 10. Outra crítica a essas pesquisas é não abordar de forma direta e prática a ética das instituições destes países. E ainda, Speck (2000) questiona a validade de tais índices pela sua origem, questionando a confiabilidade dos órgãos que elaboram tais pesquisas, pois esta linha de pesquisa foi seguida nos anos 80 por empresas de consultoria e de avaliação de riscos de investimentos globais. Segundo Speck (2000), as informações baseiam-se em percepções de especialistas da área e as unidades de observação são países e não indivíduos, assim sendo, há o risco das informações distanciarem-se sobremaneira da teoria imposta nas normas legais e das normas sociais presentes nas relações interpessoais.

A terceira geração de pesquisa surge por volta dos anos 90 com o propósito de superar os resultados das pesquisas de indicadores de corrupção considerados inócuos, isto porque a simples constatação que determinado país era melhor ou pior do que o outro para se investir agregava pouco valor. A nova proposta de pesquisa procura identificar os problemas que a corrupção pode causar, bem como pretende buscar estratégias para solucionar e, até mesmo, mitigar os atos corruptos e suas conseqüências. Determinadas abordagens valorizam medidas educativas e punitivas, direcionando o enfoque para os incentivos positivos e negativos que afetam o indivíduo; outras buscam resultados com reformas no sistema político e econômico, tentando identificar causas estruturais ou institucionais da corrupção. Este tipo de pesquisa espera: propiciar maior conscientização dos agentes envolvidos que porventura não despertaram para o tema; auxiliar a definição de prioridade de áreas e medidas que exijam intervenção mais urgente; proporcionar monitoramento constante da corrupção e conseqüente inibição da mesma (SPECK, 2000).

A pesquisa apresentada no presente artigo alinha-se no grupo denominado como a última geração de pesquisa, uma vez que propõe identificar as possíveis variáveis que interferem no grau de flexibilidade de percepção moral do indivíduo e sua aderência à visão ética adotada por empresas privadas brasileiras.

Como pressuposto, a corrupção nas organizações é sistêmica. O subsistema de corrupção é complexo e de difícil desarticulação. Para entendê-lo, listamos doze pontos para reflexão e análise: (1) existe um subsistema de reciprocidade, destrutivo e parasita, de ganho mútuo nas redes exclusivas de corrupção; (2) extorsão por funcionários públicos é um problema muito maior que suborno, uma vez que indica uma possível fragilidade na estrutura estatal; (3) comportamentos de corrupção parasita podem envolver comportamentos produtivos, o que serve para apoiar ainda mais o subsistema de corrupção; (4) as armadilhas pequenas do cotidiano e as violações éticas podem cooptar reformadores em potencial, além de ser usadas como armas contra esses; (5) muitos dos agentes da rede de corrupção, pessoal e individualmente, podem ser muito agradáveis, generosos, divertidos, inteligentes e, até

mesmo, corajosos enquanto, ao mesmo tempo, podem também ser parasitas e destrutivos; (6) leis socialmente populares, mas não realistas, são aprovadas para gerar popularidade política e oportunidades de extorsão ou suborno; (7) há conexões de corrupção entre os partidos políticos e a polícia e as ramificações do governo responsáveis por atuar, julgar e legislar; (8) há conexões de corrupção entre os partidos políticos e os relatos de potenciais "cães de guarda" (vigilantes) e instituições de pesquisa, como as auditorias, mídia jornalística, universidades e associações profissionais; (9) exigências de grandes financiamentos de campanha envolvem candidatos da reforma e/ou seus familiares e correligionários em relações problemáticas de financiamento; (10) a participação na corrupção de ganho mútuo é oferecida a reformadores potencialmente eficazes, com ataques se a cooptação for rejeitada, do tipo ganhos de um lado com perdas do outro; (11) os conflitos com incentivos dos principais agentes do setor público resultam em equívocos nos regulamentos/regras e relaxamento na supervisão, e isso não é o mesmo que desregulamentação ou retirada do controle governamental; (12) programas de resgate nacionais e/ou internacionais servem para manter o sistema corrupto enquanto, ao mesmo tempo, forçam medidas de austeridade para a classe média e a baixa. Assim, um estudo suficiente sobre corrupção exige a compreensão de todos os meandros do fenômeno, o que não é a proposta do nosso trabalho (NIELSEN, 2003).

O campo de análise da corrupção é vasto, ainda marcado por problemas conceituais. Não obstante, as organizações estão expostas ao problema da corrupção, precisam 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.

Na base do *compliance* está a percepção moral, isto é, o quanto o indivíduo compreende o contexto e suas atitudes na perspectiva moral, discernindo certo e errado. Julgamos que melhorar nossa compreensão sobre os elementos com impacto na percepção moral do indivíduo contribui para melhorar os instrumentos de controle da corrupção e de promoção dos comportamentos éticos.

2- Descrição dos dados e abordagem metodológica

O presente trabalho é exploratório (COLLIS e HUSSEY, 2005). Busca aprofundar o conhecimento de fatores que influenciam o *compliance* organizacional. Utilizamos análise estatística social e descritiva (BABBIE, 2003) de dados secundários cedidos 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; 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. Estes 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.

Tabela 1. Variáveis estudadas e seus significados do Banco de Dados AAEE

| Variável | Variável |
|------------------------|---|
| 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 |
| Atalhos | Grau de probabilidade de ter tomado atalhos antiéticos para benefício próprio (manipulação de resultados ou pagamento de suborno) |
| Potencial para atalhos | Grau de probabilidade de tomar atalhos antiéticos para benefício próprio (manipulação de resultados ou pagamento de suborno) |
| Furto | Grau de probabilidade de furtar bens de alto valor em seu local de trabalho |
| Suborno | Grau de probabilidade de aceitar suborno em seu local de trabalho |
| Presentes | Grau de probabilidade em aceitar presentes de valor considerável advindo de <i>stakeholders</i> |
| Demitido | Grau de probabilidade de ter sido demitido por problemas éticos |

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

Tabela 2. Exemplos de questões para as variáveis estudadas do Banco de Dados AAEE

| Variável | 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 confiável? |
| Culpa | Você culparia outra pessoa por um erro que você cometeu, caso você tivesse correndo risco de demissão? |
| Informações | O que você faria se o seu novo empregador pedisse informações confidenciais e estratégicas da sua última empresa? |
| Atalhos | Você já manipulou algum tipo de resultado, estoques ou números da empresa? |
| Potencial para 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? |
| Presentes | Você acha que um funcionário que aceitou de presente uma mercadoria ou equipamento de um fornecedor deveria ser punido? |
| Demitido | Você já foi demitido de algum local de trabalho? Se sim, porque? |

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. Entretanto, para analisar a variável idade 117 pesquisas foram descartadas por problemas de preenchimento, restando 7.457 e para analisar a variável instrução 1.107 pesquisas foram descartadas por problemas de preenchimento, restando 6.467. O *software* estatístico utilizado para realização de tais análises foi o MINITAB 2006. A demografia dos pesquisados está detalhada na tabela 3.

Tabela 3. Compilação da Demografia do Banco AAEE

| 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% |
| HIERARQUIA | | | Sul | 6.3% | |
| | | | Operacional | 32.0% | |
| | | | Tático | 45.0% | |
| | | Estratégico | 23.0% | | |

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

**Graduado: 3o. Grau completo e pósgraduação

Fonte: 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%). 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 são funcionários (62,9%), mais da metade deles (54,7%) está há mais de um ano na organização. A maioria (69,2%) dos respondentes são 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. 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.

3- Análise e Interpretação dos resultados

Tabela 4. Análise comparativa entre a variável gênero e os indicadores de percepção moral.

| INDICADOR | Masculino | Feminino | Média | T-value | P-value |
|--------------------------|-----------|----------|-------|---------|-----------|
| Denúncia | 1.715 | 1.770 | 1.732 | -3.02 | 0.003 *** |
| Erros | 1.726 | 1.763 | 1.737 | -2.06 | 0.040 ** |
| Convívio | 1.598 | 1.612 | 1.603 | -0.73 | 0.468 |
| Culpa | 1.098 | 1.090 | 1.096 | 1.00 | 0.316 |
| Informações | 1.245 | 1.236 | 1.242 | 0.78 | 0.437 |
| Atalhos | 1.285 | 1.246 | 1.273 | 2.84 | 0.005 *** |
| Potencial para atalhos | 1.425 | 1.389 | 1.414 | 2.42 | 0.016 ** |
| Potencial para furto | 1.127 | 1.109 | 1.122 | 1.96 | 0.050 ** |
| Potencial para suborno | 1.394 | 1.374 | 1.388 | 1.46 | 0.145 |
| Potencial para presentes | 1.996 | 1.996 | 1.355 | 0.28 | 0.780 |
| Demitido | 1.022 | 1.015 | 1.020 | 1.93 | 0.053 * |

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Na tabela 4 é apresentada a média e os testes-t das diferentes médias dos respondentes masculinos e femininos, sendo que podemos observar diferenças significativas em seis dos dez indicadores de percepção moral do banco de dados de AAEE da ICTS Global, e alguns muito mais significativos que outros (e.g. Denúncia e Atalhos). Sendo que os respondentes femininos tendem a hesitar mais em denunciar atos antiéticos cometidos por colegas de trabalho, bem como a encobrir erros cometidos por esses colegas. Daí surgem as seguintes indagações: -Possivelmente esse tipo de comportamento ocorre pelo receio de se comprometerem com tais denúncias? E ainda, como consequência, essa omissão ocorre pelo receio de sofrerem represálias de qualquer ordem por parte dos denunciados? Sugerimos aqui estudo futuros com o objetivo de entendimento das razões desse comportamento estar mais em evidência no gênero feminino.

Ainda podemos notar que os respondentes masculinos tendem a possuir maior potencial para adotarem atalhos antiéticos para atingir metas pessoais, assim como já o fizeram no passado mais do que as mulheres. Tendo em vista que nas empresas privadas brasileiras ainda há um maior número de homens ocupando altas posições hierárquicas comparativamente com as mulheres, será que poderíamos supor que essa diferença se justifica pela alta competitividade no mundo corporativo? Ainda, poderíamos concluir que o aumento em demasiada de pressão para o alcance de metas suscita tendência à manipulação de resultados? Novamente, estamos diante de fenômenos para os quais consideramos necessário realizar futuras pesquisas.

Há ainda um maior potencial a furto por parte dos respondentes masculinos e estes tiveram maior incidente de demissão por problemas de integridade.

Na tabela 5 é apresentada a média e os testes-t das diferentes médias dos respondentes não graduados e graduados, sendo que podemos observar diferenças bastante significativas em cinco dos dez indicadores de percepção moral do banco de dados de AAEE da ICTS Global (denúncia, convívio, potencial para furto e suborno), e alguns mais do que outros; e em particular com destaque o potencial para furtos. E, em todos os cinco indicadores citados os respondentes não graduados tendem a possuir menor aderência de suas percepções morais com os valores empresariais.

Tabela 5. Análise comparativa entre a variável instrução e os indicadores de percepção moral.

| INDICADOR | Não Graduado | Graduado | Média | T-value | P-value |
|--------------------------|--------------|----------|--------|---------|-----------|
| Denúncia | 1.752 | 1.701 | 1.7299 | 2.71 | 0.007 *** |
| Erros | 1.758 | 1.724 | 1.7432 | 1.87 | 0.062 * |
| Convívio | 1.633 | 1.582 | 1.6108 | 2.70 | 0.007 *** |
| Culpa | 1.097 | 1.101 | 1.0988 | -0.43 | 0.669 |
| Informações | 1.233 | 1.245 | 1.2383 | -1.00 | 0.317 |
| Atalhos | 1.276 | 1.293 | 1.2834 | -1.19 | 0.234 |
| Potencial para atalhos | 1.403 | 1.415 | 1.4085 | -0.79 | 0.429 |
| Potencial para furto | 1.147 | 1.095 | 1.1242 | 5.66 | 0.000 *** |
| Potencial para suborno | 1.409 | 1.364 | 1.3891 | 3.20 | 0.001 *** |
| Potencial para presentes | 1.996 | 1.995 | 1.3591 | 0.48 | 0.633 |
| Demitido | 1.020 | 1.019 | 1.0198 | 0.29 | 0.775 |

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

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

Na tabela 6 é apresentada a média e os testes-t das diferentes médias dos respondentes jovens (menores de 34 anos de idade) e dos adultos (maiores de 34 anos de idade), sendo que podemos observar diferenças significativas em cinco dos dez indicadores de percepção moral do banco de dados de AAEE da ICTS Global; sendo que dois deles, potencial para furto e demitido, apresentam diferenças bem mais significativas.

Tabela 6. Análise comparativa entre a variável idade e os indicadores de percepção moral.

| INDICADOR | Jovem (<34 anos) | Adulto (>34 anos) | Média | T-value | P-value |
|--------------------------|------------------|-------------------|--------|---------|-----------|
| Denúncia | 1.735 | 1.729 | 1.7325 | 0.34 | 0.734 |
| Erros | 1.732 | 1.742 | 1.7362 | -0.57 | 0.571 |
| Convívio | 1.619 | 1.578 | 1.601 | 2.38 | 0.017 ** |
| Culpa | 1.098 | 1.093 | 1.0957 | 0.62 | 0.533 |
| Informações | 1.234 | 1.255 | 1.2433 | -1.90 | 0.057 * |
| Atalhos | 1.266 | 1.283 | 1.2734 | -1.23 | 0.220 |
| Potencial para atalhos | 1.400 | 1.434 | 1.415 | -2.35 | 0.019 ** |
| Potencial para furto | 1.134 | 1.108 | 1.1226 | 3.11 | 0.002 *** |
| Potencial para suborno | 1.397 | 1.379 | 1.3889 | 1.38 | 0.168 |
| Potencial para presentes | 1.350 | 1.359 | 1.3543 | -0.67 | 0.504 |
| Demitido | 1.015 | 1.025 | 1.0198 | -2.69 | 0.007 *** |

*** $p < 0.01$.

** $p < 0.05$.

* $p < 0.10$.

Observamos que os respondentes jovens tendem a ter maior flexibilidade para o convívio com pessoas desonestas e para furto do que os adultos. Uma possível explicação

para o fenômeno, a ser investigada por meio de pesquisa qualitativa, seria que os profissionais mais jovens possuem maior flexibilidade por não possuírem maturidade e experiência tanto como os adultos.

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

Na figura 7 podemos comparar o impacto relativo nos indicadores de percepção moral do banco de dados de AAEE da ICTS Global em relação às três variáveis (gênero, idade e instrução). Podemos observar que há certa homogeneidade entre as variáveis e que, no geral, a característica idade não é tão significativa quanto às outras duas. Há certa complementaridade de informações que poderiam servir de alerta para indicadores de maiores propensões e/ou fraquezas dependendo do caso em relação à flexibilidade de percepção moral com base no gênero, instrução ou idade.

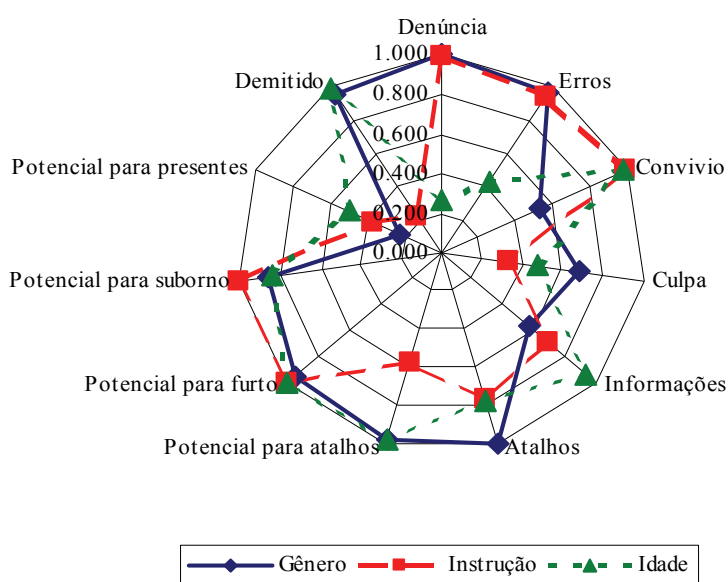


Figura 7. Análise comparativa entre as variáveis gênero, instrução e idade com os indicadores de percepção moral utilizando os valores 1-p (maior significa diferença mais significativa).

Finalmente, é importante observar que certos indicadores estão mais relacionados entre si que outros, conforme mostra a figura 8, o que poderia ajudar a explicar parte da figura 7, bem como servir de guia para entender certos comportamentos culturais no Brasil, em pesquisas futuras.

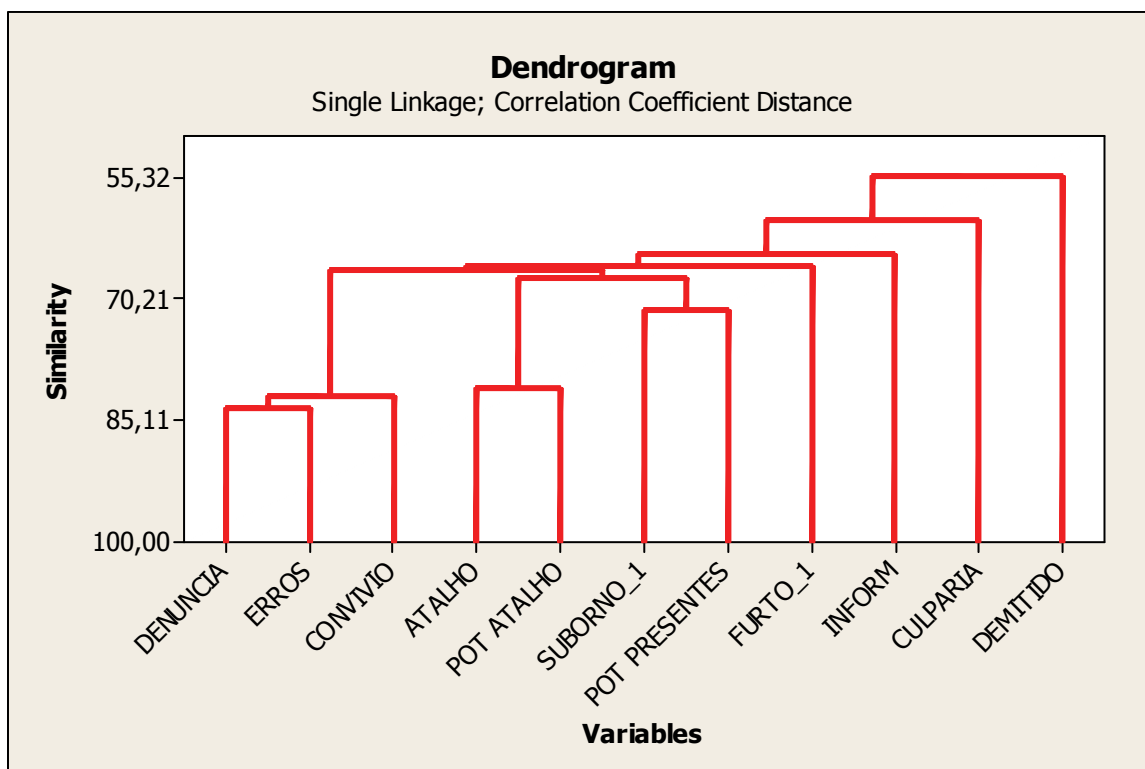


Figura 8. Dendrograma mostrando o grau de similaridade relativamente ao comportamento geral dos indicadores de percepção moral

Na figura 8 observamos interessantes similaridades no comportamento dos indicadores de denúncia, erros e convívio, bem como outras similaridades mais esperadas como nos indicadores atalho e potencial para atalho, e suborno e potencial para presentes.

4- Considerações Finais

Nosso estudo objetivou avaliar o impacto do gênero, idade e grau de instrução na percepção moral dos indivíduos nas organizações. A análise dos dados levanta uma perspectiva alentadora, o grau de instrução amplia a percepção moral do indivíduo. Alentadora porque abre um curso prático de ação: o investimento em capacitação ampla.

Reduções nos orçamentos para capacitação, formas precárias de contratação de mão-de-obra e a prática de buscar profissionais de pouca instrução (e remuneração menor) podem contribuir para a formação de grupos com menor percepção ética e ampliar a possibilidade de problemas relativos à corrupção. Como consequência, as organizações precisam não apenas declarar a corrupção como um problema (BORINI, 2009) e procurar combatê-la, mas também investir na ampliação da percepção moral do indivíduo, por meio do investimento na instrução. E instrução, por sua vez, é mais ampla do que capacitar exclusivamente para a atividade profissional em sua dimensão técnica.

Há vasta literatura sobre o suposto estilo feminino de atuar nas organizações. Consideramos imprescindível que as pesquisas sobre as particularidades da gestão feminina amparem-se na pesquisa quantitativa e qualitativa, buscando compreender as nuances dos comportamentos femininos nos variados contextos. De acordo com nossos dados, as mulheres têm menor predisposição ao furto, mas são menos dispostas à denúncia de comportamentos corruptos. Por que? O que temem? Como vêm a situação? Na sociedade brasileira, legislação e estrutura específicas para atender denúncias ampliaram as denúncias feitas por mulheres. As organizações poderiam estudar e aproveitar, com adaptações, essas experiências.

A juventude e a maturidade, de acordo com nossos dados, têm impacto na percepção moral e na disposição a condutas de “atalhos” (transgredir normas para atingir objetivos). A informação sugere às organizações, primeiro, compreender a existência do fato, segundo, preparar-se para lidar com ele. Programas de *trainees* e estágios, por exemplo, poderiam lidar formalmente com o problema potencial.

A análise da literatura apresentada alerta para a impossibilidade de super-sistemas de controle como instrumento para sanar a corrupção. Porém, a prática de *compliance* também contribui para o enfrentamento do problema – desde Maquiavel (1973) sabemos da importância da lei para a observância da ética. Daí a importância das organizações investirem em um programa de Gestão da Ética complexo que deve compreender algumas ações, tais como; - elaboração de código de conduta: ferramenta que abrange além de normas e diretrizes sobre valores éticos a serem seguidos, comportamentos que são esperados pela empresa de seus funcionários em situações específicas, - política de comunicação permanente: é importante que a organização adote medidas educativas quanto aos seus valores éticos expressados no código de conduta aos seus colaboradores, com intuito de aproximar o grau de aderência desses valores com os de seus funcionários; - estabelecimento de um sistema de recrutamento centrado na ética: a atração, seleção e retenção de funcionários que compactuam com os valores éticos que a organização adota é de fundamental relevância, uma vez que a não aderência a tais valores pode facilitar a adoção de comportamento de agentes sem compromisso com a ética e assim agirem em consonância com os seus interesses pessoais em detrimento dos interesses da organização; - instituição do comitê de ética: é recomendado que as organizações constituam um comitê de ética, com responsabilidade educativa e de monitoramento, quanto a primeira responsabilidade aqui apresentada foi abordada nos itens anteriores, já a segunda responsabilidade (monitoramento) esta tem correlação com a última ação sugerida, sendo ela, - instituição de sistemas de controle interno: com o objetivo de reduzir as possíveis vulnerabilidades existentes nos processos da organização e com isso mitigar riscos existentes, tais sistemas devem buscar ações que previnam atos de corrupção. (CGU, 2009).

A natureza do nosso tema, marcado por polêmicas conceituais e metodológicas, levou-nos a constituir razoável elenco de indagações e pistas para novas pesquisas, além das análises de correlação entre as variáveis estudadas (gênero, idade e grau de instrução) e a percepção moral. Esperamos contribuir para o avanço da reflexão sobre o tema corrupção nas organizações e também, da utilização das ferramentas de *compliance*.

5- Bibliografia

- ABRAMO, C.W. Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado. Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil, São Paulo, 2004.
- ABRAMO, C.W. Percepções pantanosas. A dificuldade de medir a corrupção. Novos estud. – CEBRAP, n.73, São Paulo, 2005.
- ALMEIDA, Alberto Carlos. A cabeça do brasileiro. Record. RJ. 2007.
- ARROW, K. The Limits of Organization. New York: Norton, 1974.
- BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisa de Survey, Ed UFMG. 2003.
- BARBOSA, Livia. O jeitinho brasileiro, Ed. Campus. 1992.
- BEZERRA, M.O. Corrupção: um estudo sobre o poder público e relações pessoais no Brasil. Rio de Janeiro: Anpocs/ Relume Dumara, 1995.
- 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, abr./maio/jun. 2009
- 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

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

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

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

DAMATTA, Roberto. Carnavais, malandros e heróis - para uma sociologia do dilema brasileiro. RJ, Zahar Editores, 1979

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

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.

HOBBS, Thomas. trad. Fransmar Costa Lima. Do cidadão. 2004

ICTS Global. Disponível em www.ictsglobal.com.br

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

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.

MAQUIAVEL, N. *O Príncipe*. 1ª ed. SP: Abril Cultural, 1973. Os Pensadores.

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.

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

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

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

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

ROUSSEAU, Jean-Jacques. Os pensadores. Editor: Victor Civita. Ed. Abril Cultural, 1978.

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.

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.