

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Uso do Pentágono da Fraude no processo de identificação de riscos de corrupção
em empresas privadas

Diego Souza Lima

São Paulo
2019

Diego Souza Lima

Uso do Pentágono da Fraude no processo de identificação de riscos de corrupção
em empresas privadas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Orientadora: Prof^a Dr^a Ana Lúcia F. de S. Vasconcelos

Coorientador: Prof. Felipe Dantas de Araújo

São Paulo

2019

L989u Lima, Diego Souza.

Uso do pentágono da fraude no processo de identificação de riscos de corrupção em empresas privadas / Diego Souza Lima.

135 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Ana Lucia F. de S. Vasconcelos

Bibliografia: f. 122-129

1. Corrupção. 2. Identificação de riscos. 3. Programa de integridade.
I. Vasconcelos, Ana Lucia F. de S., *orientador*. II. Título.

CDD 657.3

Bibliotecário Responsável: Aline Amarante Pereira – CRB 8/9549

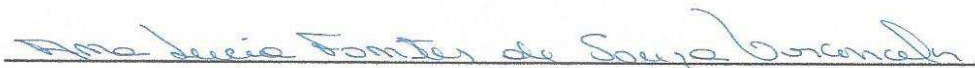
Diego Souza Lima

O uso do Pentágono da Fraude no processo de identificação de riscos de corrupção
em empresas privadas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Aprovada em: 29 de novembro de 2019.

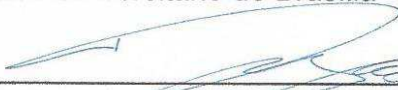
BANCA EXAMINADORA




Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia F. de S. Vasconcelos - Orientadora
Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM



Prof. Felipe Dantas de Araújo - Coorientador
Centro Universitário de Brasília – UNICEUB


Prof. Dr. Renato Almeida dos Santos – Examinador Externo
Centro Universitário Álvares Penteado – FECAP


Prof.^a Dr.^a Roberta Muramatsu – Examinador Interno
Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM

The only thing necessary for
the triumph of evil, is for good
men to do nothing.

Edmund Burke

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Presbiteriana Mackenzie e ao Reitor, Prof. Dr. Ing. Benedito Guimarães Aguiar Neto.

Ao Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA), Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva.

Ao Coordenador do Mestrado e de Doutorado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais, Prof. Dr. Henrique Formigoni e aos Professores do programa.

À minha Orientadora, Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia F. de S. Vasconcelos, por ter me guiado na jornada de pesquisa, por ter abdicado de seu tempo em diversos momentos para responder às minhas dúvidas, e por ter compartilhado comigo todo o seu conhecimento.

Aos membros da Banca Prof. Felipe Dantas de Araújo, Prof. Dr. Renato Almeida dos Santos e Prof.^a Dr.^a Roberta Muramatsu, por compartilharem comigo seus pontos de vista, objetivando o aprimoramento da pesquisa.

Aos meus pais, Humberto Lima e Creusa de Souza, por terem me ensinado desde cedo a importância do trabalho duro e dedicação, mesmo frente às adversidades, e pelo exemplo da constante busca pelas dádivas desta vida.

Ao meu companheiro, Erik Gajardo, que esteve comigo durante todo o processo de “gestação” deste estudo, me apoiando nos momentos de dedicação e também durante minha ausência, na busca pelo conhecimento.

Por fim, agradeço aos meus bons amigos, de quem me ausentei durante o processo de pesquisa, mas que foram compreensivos e que me apoiaram e estiveram comigo durante todo o meu mestrado.

RESUMO

Esta pesquisa aplicada se propõe a mensurar os elementos descritos no Pentágono da Fraude, a fim de auxiliar no processo de identificação de riscos de corrupção público-privada, para empresas que contam com operação global. Trata-se de um estudo quantitativo que descreve os resultados obtidos de duas óticas: a ótica do agrupamento original em como as questões foram desenvolvidas, por elementos do Pentágono da Fraude, e a ótica dos fatores observados considerando os dados coletados e resultante das análises fatoriais realizadas. Este estudo mensurou tais elementos na população de líderes de uma empresa brasileira com atuação global e que possui as entidades do governo nas posições de cliente e/ou fornecedores, e que foi autuada por crimes de corrupção. A coleta dos dados se deu por meio de um questionário estruturado dividido entre: i) questões de perfil e localização dos profissionais como faixa etária, formação acadêmica, unidade de negócio e tempo na organização; ii) questões de mensuração dos elementos do Pentágono da Fraude (Pressão, Racionalização, Oportunidade, Capacidade e Disposição ao Risco); e iii) questão de mensuração das variáveis propostas por Becker em seu estudo sobre a mitigação de crimes. Os dados coletados foram tabulados no software Excel (Microsoft) e analisados por meio da ferramenta IBM SPSS. Decorrente das 180 respostas obtidas, o modelo proporcionou uma visibilidade da maturidade dos elementos de de fraude, onde entre 1 (baixo) e 5 (alto), os elementos apresentaram o seguinte nível de maturidade, pressão 3,3, racionalização 3,8, oportunidade 4,2, capacidade 4,4, e disposição 3,8. Dentre os resultados, observou-se a) quais profissionais foram mais expostos a situações que podem representar riscos de propina ou corrupção; b) quais países representavam maior riscos de propina ou corrupção; c) a percepção dos profissionais quanto aos mecanismos existentes no combate à corrupção e as medidas punitivas; d) os fatores de risco observados durante a população e as variáveis de impacto destes fatores.

Palavras-chave: Corrupção. Identificação de Riscos. Programa de Integridade.

ABSTRACT

This applied research aims to measure the elements described in the Fraud Pentagon, in order to assist the public-private Corruption Risk Assessment, for companies that have global operations. This is a quantitative study that describes the results obtained from two perspectives: the perspective of the original grouping on how the questions were developed, by elements of the Fraud Pentagon, and the perspective of factors, considering the collected data and resulting from the factor analysis performed. This study measured the elements in the population of leaders professional of a Brazilian company with global operations, which has government entities in the positions of customers and / or suppliers and was charged with corruption crimes. Data were collected through a structured questionnaire with the following sections: i) questions related to individuals profile, location, age, academic background, business unit and time in the organization; ii) measurement of Fraud Pentagon (Pressure, Rationalization, Opportunity, Capacity and Risk Disposal) and factor analysis; and iii) measurement of the variables proposed by Becker in his study on crime mitigation. The collected data were tabulated in Excel software (Microsoft) and analyzed using the IBM SPSS tool. Resulting from the 180 responses obtained, the model provided the maturity of the fraud elements, where between 1 (low) and 5 (high), the elements presented the following level, pressure 3.3, rationalization 3.8, opportunity 4.2, capacity 4.4, and disposition 3.8. Among the results, we observed a) which professionals were more exposed to situations that may represent bribery or corruption risks; b) which countries were most at risk of bribery or corruption; c) the professionals' perception of the mechanisms existing in the fight against corruption and the punitive measures; e) the risk factors observed during the population and the impact variables of these factors.

Keywords: Corruption. Risk Identification. Compliance Program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Árvore da Fraude	17
Figura 2 - Triângulo da Fraude de Cressey.....	30
Figura 3 - Diamante da Fraude	31
Figura 4 - Pentágono da Fraude	32
Figura 5 - Processo de identificação e avaliação de riscos.....	39
Figura 6 - Principais atividades no processo de identificação e avaliação de riscos de corrupção. Processo de avaliação de riscos	41
Figura 7 - Processo de identificação e avaliação de riscos de corrupção	42
Figura 15 - Média global em que os profissionais são expostos a situações de pressão	56
Figura 16 - Média global em que os profissionais são expostos a situações de racionalização	58
Figura 17 - Média global quanto à opinião dos profissionais sobre situações que podem ser utilizadas como Racionalização	60
Figura 18 - Média global em que os profissionais são expostos a situações de Oportunidade.....	63
Figura 19 - Média global quanto à opinião dos profissionais sobre situações que podem ser utilizadas como Oportunidade	65
Figura 20 - Média global quanto à opinião dos profissionais sobre situações que podem ser utilizadas como Capacidade.....	68
Figura 21 - Média global quanto à opinião dos profissionais sobre situações que podem ser utilizadas como Disposição	70
Figura 22 - Média global quanto à percepção dos profissionais em serem identificados por pagar propina ou corrupção	72
Figura 23 – Média global quanto à percepção dos profissionais em relação às medidas disciplinares para os indivíduos que pagam propina ou cometem atos de corrupção	74
Figura 24 - <i>Scree plot</i>	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dez maiores pagamentos de multas, por quebra da FCPA	18
Quadro 2 - Leis, projetos de leis e portarias relacionados aos Programas de Integridade	23
Quadro 3 - Causas relacionadas às fraudes corporativas.....	33
Quadro 4 - Modelo de Classificação de Fraude	38
Quadro 5 - Agrupamento de questões	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos profissionais por faixa etária	48
Tabela 2 - Distribuição dos profissionais por formação acadêmica.....	49
Tabela 3 - Distribuição dos profissionais por país e rank dos países de acordo com o Transparência Internacional	50
Tabela 4 - Distribuição dos profissionais por Unidade de negócio	51
Tabela 5 - Distribuição dos profissionais por tempo na empresa	52
Tabela 6 - Distribuição dos profissionais por tempo no atual departamento	52
Tabela 7 - Distribuição dos profissionais por cargo	53
Tabela 8 - Distribuição de profissionais que podem ou não solicitar auxílio de terceiros para solucionar problemas financeiros	55
Tabela 9 - Distribuição média de exposição a situação de pressão por cargo.....	56
Tabela 10 – Distribuição média de exposição a situações de pressão por país	57
Tabela 11 - Distribuição média de exposição para situações que podem contribuir para a racionalização por idade	58
Tabela 12 – Distribuição média de exposição para situações que podem contribuir para a racionalização por unidade de negócio	59
Tabela 13 – Distribuição média de exposição para situações que podem contribuir para a racionalização por formação acadêmica	59
Tabela 14 – Distribuição média da exposição para situações que podem contribuir para a racionalização por cargo	60
Tabela 15 - Distribuição média quanto ao uso de justificativas para o pagamento de propina e corrupção por faixa etária	61
Tabela 16 - Distribuição média quanto ao uso de justificativas para o pagamento de propina e corrupção por unidade de negócio	61
Tabela 17 - Distribuição média quanto ao uso de justificativas para o pagamento de propina e corrupção por formação acadêmica	62
Tabela 18 - Distribuição média quanto ao uso de justificativas para o pagamento de propina e corrupção por cargos.....	62
Tabela 19 - Distribuição média da frequência de oportunidades por faixa etária	63
Tabela 20 - Distribuição média da frequência de oportunidades por unidade de negócio.....	64
Tabela 21 - Distribuição média da frequência de oportunidades por formação acadêmica.....	64
Tabela 22 - Distribuição média da frequência de oportunidades por cargo	65
Tabela 23 - Distribuição média quanto à eficácia dos controles da empresa por faixa etária	66

Tabela 24 - Distribuição média quanto à eficácia dos controles da empresa por unidade de negócio	66
Tabela 25 - Distribuição média quanto à eficácia dos controles da empresa por formação académica	67
Tabela 26 - Distribuição média quanto à eficácia dos controles da empresa por cargo	67
Tabela 27 - Distribuição média do elemento capacidade por faixa etária	68
Tabela 28 - Distribuição média do elemento capacidade por unidade de negócio ...	68
Tabela 29 - Distribuição média do elemento capacidade por formação académica..	69
Tabela 30 - Distribuição média do elemento capacidade por cargo	69
Tabela 31 - Distribuição média do elemento disposição ao risco por faixa etária	70
Tabela 33 - Distribuição média do elemento disposição ao risco por unidade de negócio.....	71
Tabela 34 - Distribuição média do elemento disposição ao risco por formação académica	71
Tabela 35 - Distribuição média do elemento disposição ao risco por cargo.....	72
Tabela 36 – Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em serem identificados por pagar propina ou corrupção por faixa etária	73
Tabela 37 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em serem identificados por pagar propina ou corrupção por unidade de negócio	73
Tabela 38 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em serem identificados por pagar propina ou corrupção por formação académica	74
Tabela 39 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em serem identificados por pagar propina ou corrupção por cargo	74
Tabela 40 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em relação as medidas disciplinares para os indivíduos que pagam propina ou cometem atos de corrupção por faixa etária.....	75
Tabela 41 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em relação as medidas disciplinares para os indivíduos que pagam propina ou cometem atos de corrupção por unidade de negócio	75
Tabela 42 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em relação as medidas disciplinares para os indivíduos que pagam propina ou cometem atos de corrupção por formação académica	76
Tabela 43 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em relação as medidas disciplinares para os indivíduos que pagam propina ou cometem atos de corrupção por cargo	76
Tabela 44 - Teste de esfericidade de Bartlett e estatística KMO.....	77
Tabela 45 – Comunalidades.....	80
Tabela 46 – Teste de esfericidade de Bartlett e estatística KMO após remoção das variáveis	81
Tabela 47 - Comunalidades após a remoção das variáveis	82

Tabela 48 - Total da variância explicada pelos componentes	84
Tabela 49 - Cargas fatoriais	85
Tabela 50 - Composição dos fatores.....	86
Tabela 51 - Medidas descritivas para o Fator 1 de acordo com as unidades	88
Tabela 52 - Medidas descritivas para o Fator 2 de acordo com as unidades	89
Tabela 53 - Medidas descritivas para o Fator 3 de acordo com as unidades	89
Tabela 54 - Medidas descritivas para o Fator 4 de acordo com as unidades	90
Tabela 55 - Medidas descritivas para o Fator 5 de acordo com as unidades	90
Tabela 56 - Medidas descritivas para o Fator 6 de acordo com as unidades	91
Tabela 57 - Medidas descritivas para o Fator 7 de acordo com as unidades	91
Tabela 58 - Medidas descritivas para o Fator 8 de acordo com as unidades	92
Tabela 59 - Medidas descritivas para o Fator 9 de acordo com as unidades	92
Tabela 60 - Medidas descritivas para o Fator 10 de acordo com as unidades.....	93
Tabela 61 - Medidas descritivas para o Fator 11 de acordo com as unidades.....	93
Tabela 62 - Medidas descritivas para o Fator 1 de acordo com o nível de escolaridade.....	94
Tabela 63 - Medidas descritivas para o Fator 2 de acordo com o nível de escolaridade.....	94
Tabela 64 - Medidas descritivas para o Fator 3 de acordo com o nível de escolaridade.....	95
Tabela 65 - Medidas descritivas para o Fator 4 de acordo com o nível de escolaridade.....	95
Tabela 66 - Medidas descritivas para o Fator 5 de acordo com o nível de escolaridade.....	96
Tabela 67 - Medidas descritivas para o Fator 6 de acordo com o nível de escolaridade.....	96
Tabela 68 - Medidas descritivas para o Fator 7 de acordo com o nível de escolaridade.....	97
Tabela 69 - Medidas descritivas para o Fator 8 de acordo com o nível de escolaridade.....	97
Tabela 70 - Medidas descritivas para o Fator 9 de acordo com o nível de escolaridade.....	98
Tabela 71 - Medidas descritivas para o Fator 10 de acordo com o nível de escolaridade.....	98
Tabela 72 - Medidas descritivas para o Fator 11 de acordo com o nível de escolaridade.....	99
Tabela 73 - Medidas descritivas para o Fator 1 de acordo com o cargo.....	99
Tabela 74 - Medidas descritivas para o Fator 2 de acordo com o cargo.....	100

Tabela 75 - Medidas descritivas para o Fator 3 de acordo com o cargo.....	101
Tabela 76 - Medidas descritivas para o Fator 4 de acordo com o cargo.....	101
Tabela 77 - Medidas descritivas para o Fator 5 de acordo com o cargo.....	102
Tabela 78 - Medidas descritivas para o Fator 6 de acordo com o cargo.....	102
Tabela 79 - Medidas descritivas para o Fator 7 de acordo com o cargo.....	103
Tabela 80 - Medidas descritivas para o Fator 8 de acordo com o cargo.....	104
Tabela 81 - Medidas descritivas para o Fator 9 de acordo com o cargo.....	104
Tabela 82 - Medidas descritivas para o Fator 10 de acordo com o cargo.....	105
Tabela 83 - Medidas descritivas para o Fator 11 de acordo com o cargo.....	106
Tabela 84 - Testes de normalidade para os escores de cada fator.....	107
Tabela 85 - Teste de Kruskal-Wallis para a variável unidade	108
Tabela 86 - Teste de Kruskal-Wallis para a variável escolaridade	109
Tabela 87 - Teste de Mann-Whitney para os níveis de escolaridade considerando o Fator 3.....	110
Tabela 88 - Teste de Kruskal-Wallis para a variável cargo	110
Tabela 89 - Teste de Mann-Whitney para os cargos considerando o Fator 1	112
Tabela 90 - Teste de Mann-Whitney para os cargos considerando o Fator 3	113
Tabela 91 - Teste de Mann-Whitney para os cargos considerando o Fator 8.....	114

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CORRUPÇÃO: CONCEITO E IMPACTO	16
1.2 AÇÕES DE COMBATE À CORRUPÇÃO	18
1.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DO PROBLEMA E HIPÓTESE	20
1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO	21
1.4.1 Objetivo geral	21
1.4.2 Objetivos específicos	22
1.5 JUSTIFICATIVA	22
1.6 IMPLICAÇÕES TECNOLÓGICAS-SOCIAIS	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 TEORIAS DE FRAUDE	26
2.1.1 Fraudes no Ambiente Corporativo	26
2.1.2 Triângulo da Fraude	28
2.1.3 Diamante da Fraude	30
2.1.4 Pentágono da Fraude	31
2.2 RISCOS CORPORATIVOS	34
2.3 GESTÃO DE RISCOS	35
2.4 AVALIAÇÃO DE RISCOS DE FRAUDE	37
2.5 AVALIAÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO	40
3 METODOLOGIA	43
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DA POPULAÇÃO DA AMOSTRA	43
3.2 FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS	44
3.3 PROCESSO DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	45
4 RESULTADOS	47
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	47
4.1.1 Faixa etária da população	47
4.1.2 Formação acadêmica	48
4.1.3 Localização dos profissionais	49
4.1.5 Unidade de Negócios	50
4.1.6 Tempo dos profissionais na empresa e nos departamentos atuais ...	51
4.1.7 Cargos dos profissionais	53
4.2 ANÁLISES DOS ELEMENTOS DO PENTÁGONO DA FRAUDE E ANÁLISE FATORIAL	54
4.2.1 Estatísticas dos Elementos do Pentágono da Fraude	54
4.2.1.1 Pressão	54
4.2.1.2 Racionalização	57
4.2.1.3 Oportunidade	63
4.2.1.4 Capacidade	67
4.2.1.5 Disposição ao Risco	69
4.2.1.6 Variáveis de Becker	72
4.2.2 Análise Fatorial	76
4.2.2.1 Descrição da Análise Fatorial	77
4.2.2.2 Análise Descritiva dos Escores	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115

REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A – Mensagem eletrônica de encaminhamento convidando os profissionais para responderem a pesquisa	126
APÊNDICE B – Questionário	127

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa aplicada propõe o uso das variáveis apresentadas pelo Pentágono da Fraude (Modelo Preditivo de Fraude Ocupacional) (SANTOS, 2016), como modelo sistemático no processo de identificação de riscos de atos lesivos de corrupção e suborno, público-privada.

Esta seção está estruturada considerando os seguintes elementos: o conceito de corrupção; o panorama global do combate à corrupção; uma visão dos processos de avaliação e de identificação de riscos de controles e corrupção; as expectativas relacionadas com esta pesquisa; as ações do governo brasileiro quanto às exigências de Programas de Integridade para as pessoas jurídicas; e a contribuição esperada para os profissionais de Gestão de Riscos e Compliance, no processo de identificação de riscos, devido à ausência de modelos rígidos, relacionados à identificação de riscos de corrupção, considerando estudos existentes sobre o fenômeno da fraude.

1.1 CORRUPÇÃO: CONCEITO E IMPACTO

Embora observadas inconsistências e descasamentos quanto ao conceito de corrupção (BREI, 1996; ARAÚJO, 2011; FURTADO, 2015; LOPES, 2011; COSTA; WOOD JR., 2012; HAYASHI, 2012; NUCCI, 2015), de acordo com Shleifer e Vishny (1993) e Garc (2013), uma das definições utilizadas para o termo refere-se à venda de ativos ou à influência por parte de agentes do governo em troca de ganho pessoal, o que configura tais atos como fraude, uma vez que para Golden *et al.* (2006), fraude é uma falsa representação de algo que seja de conhecimento de quem realiza, valendo-se de uma confiança, e que cause danos, podendo entender, assim, a corrupção como sendo uma manifestação da fraude.

A corrupção pode ser dividida entre: corrupção ativa, quando considerado o indivíduo corruptor, e corrupção passiva, referente a quem solicita e/ou recebe propina (NUCCI, 2015), logo, ambos os agentes são entendidos como corruptos, tanto quem paga quando quem recebe propina, que materializaram o ato de corrupção. Corrupção também pode ser tipificada como pagamento de propina, roubo, extorsão, abuso de poder, favoritismo, nepotismo, conflito de interesses e doações políticas indevidas

(SHLEIFER; VISHNY, 1993; UNITED NATIONS HANDBOOK ON, 2004), ou seja, a corrupção pode se valer de diferentes métodos para a sua materialização, como apresentado na Figura 1, *Árvore da Fraude*, onde são tipificadas as fraudes ocupacionais pela *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)*, que demonstra uma forma de apresentação dos diferentes elementos de fraude, em que a corrupção é dividida em 4 grupos, considerando a forma como ela pode ser materializada (FREITAS *et al.*, 2013).

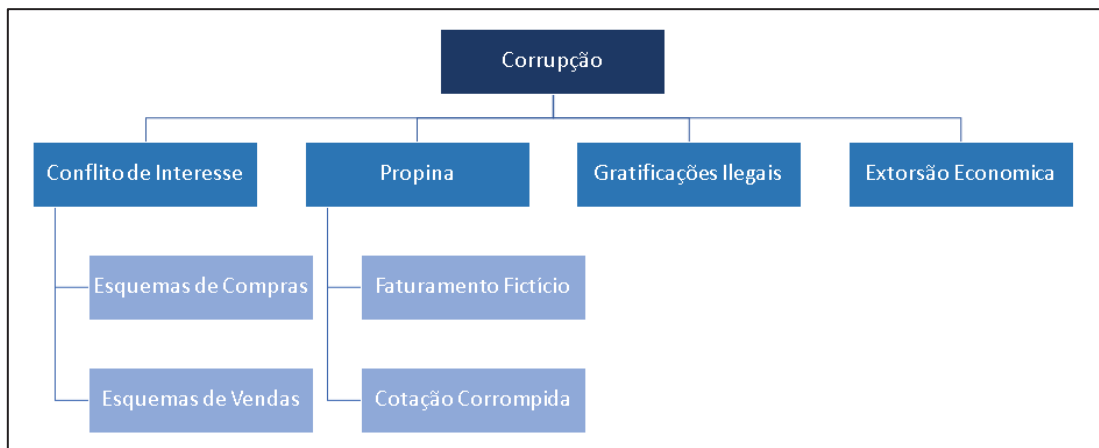


Figura 1 - Árvore da Fraude

Fonte: ACFE (2018, p. 1.202).

No que diz respeito aos custos da corrupção, embora sejam de difícil mensuração (ABRAMO, 2004; LOUGHMAN; SIBERY, 2012; SILVA, 2012), estima-se que estejam entre 1.5 e 2 trilhões de dólares americanos, ou seja, cerca de 2% do PIB global, e de acordo com o FMI (Fundo Monetário Internacional), os países deixam de arrecadar até 1 trilhão de dólares americanos em impostos devido às perdas relacionadas com a corrupção (McDEVITT, 2011; REUTERS, 2019).

No Brasil, com a Operação Lava-Jato — maior operação de investigação de crime de corrupção e lavagem de dinheiro —, estima-se que a perda para os cofres públicos chegou a R\$ 38.1 bilhão (ODILA, 2018). Uma notícia publicada em 17 de abril de 2017, pelo jornal Bom Dia Brasil, divulgou que com os 10 bilhões de reais reconhecidos pela Odebrecht como pagamento de propina, poderiam ter sido construídas 5.421 creches, ou compradas 83.944 ambulâncias ou 55.257 ônibus escolares, ou ainda poderiam ter sido construídas 5.150 Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) (GLOBO.COM / BOM DIA BRASIL, 2017).

Para Avelino e Biderman (2013), em seu estudo intitulado “A doença da corrupção: o desvio de fundos e a saúde pública nos municípios brasileiros”, a corrupção impacta não somente os cofres públicos, mas também os indicadores de mortalidade dos hospitais e a qualidade dos atendimentos, uma vez que ocasiona uma piora no atendimento para a população. A mesma lógica é apresentada por Furtado (2015), que defende que, embora seja difícil vincular de maneira direta as vítimas da corrupção, a sociedade é a principal vítima.

De acordo com um levantamento realizado pela Universidade de Stanford, as empresas que cometeram atos de corrupção também estão sendo impactadas financeiramente pelas sanções aplicadas decorrentes de seus atos. De acordo com esse levantamento, o valor total pago em multas por crimes de corrupção ao governo dos Estados Unidos, desde 1977, ano em que entrou em vigor a lei americana *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), é de US\$ 5.780.533.093 (STANFORD)¹.

Quadro 1 - Dez maiores pagamentos de multas, por quebra da FCPA

Empresa	Valor da multa em dólares
Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras	1.104.113.797
Mobile Telesystems Public Joint Stock Company	850.000.400
Siemens Aktiengesellschaft	800.002.000
Alstom S.A.	772.291.200
KBR, Inc.	579.002.000
Societe Generale S.A.	567.776.844
Teva Pharmaceutical Industries Limited	519.279.572
Telia Company AB	483.104.372
Och-Ziff Capital Management Group LLC	412.100.856
BAE Systems PLC	400.000.400

Fonte: Stanford Law School - Foreign Corrupt Practices Act Clearinhouse.

1.2 AÇÕES DE COMBATE À CORRUPÇÃO

Becker (1974), por meio de seu artigo intitulado “*Crime and Punishment: An Economic Approach*”, observou que entender o comportamento de quem comete crime é de suma importância para o combate do crime em si, e relata em seu estudo

¹ Disponível em: <http://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html>.

que antes da materialização de um crime, indivíduos avaliam: (i) a probabilidade de serem identificados (pegos) após o crime ser materializado; e, (ii) caso sejam identificados, qual seria a punição (consequências) para o crime cometido (BECKER, 1974).

Em linha com a lógica apresentada por Becker, leis mais rígidas e que criminalizam atos de corrupção ativa ou passiva têm sido sancionadas em países como Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, França, Hong Kong, Itália, México, Reino Unido, Rússia, com leis extraterritoriais, e a Índia, Indonésia, Japão, Coréia do Sul, Malásia, Tailândia e Vietnã, com leis locais (MICHAEL JR, 2015).

A mais antiga das leis de combate à corrupção é a lei americana FCPA, de 1977 (DOJ, 2017), sancionada após uma investigação realizada pelo *Justice Department - DOJ* (Departamento de Justiça), nos Estados Unidos, em resposta ao Caso Watergate (NYTIMES, 2007), um escândalo político envolvendo o partido republicano, e que levou à renúncia do 37º Presidente dos Estados Unidos, Richard Nixon (GLOBO, 2019).

Embora a FCPA seja a mais antiga lei anticorrupção em vigor, é entendida como moderna em seus dispositivos, no que diz respeito a penalizar empresas e seus dirigentes por atos de corrupção de agentes públicos estrangeiros, e tem sido avaliada por organismos internacionais, entre eles a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que considera a referida lei na orientação de combate à corrupção (MICHAEL JR, 2015).

Já no Brasil, movimentos têm sido realizados a fim de minimizar as ocorrências de atos lesivos de corrupção ativa ou passiva. Em 1992, por meio da Lei nº 8.429, tornou-se ato de improbidade administrativa o enriquecimento ilícito de agentes públicos no exercício de seus mandatos, cargo ou emprego (BRASIL, 1992), que tipificou como crime a corrupção passiva. Em 2002, mediante a Lei nº 10.467, formalizou-se o crime de lavagem de dinheiro (BRASIL, 2002), que pode estar correlacionado ao crime de corrupção (FURTADO, 2015). Em 2013, devido ao estreitamento do Brasil em transações com outras economias nas quais os esforços de combate à corrupção são vistos como maduros, e devido às pressões de organismos internacionais (FURTADO, 2015), sancionou-se a lei brasileira

anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que responsabiliza, tanto na esfera administrativa quanto na civil, as pessoas jurídicas por atos contra a administração pública nacional ou estrangeira, ou seja, criminaliza a corrupção ativa podendo também responsabilizar os dirigentes das empresas (BRASIL, 2013).

Quanto às pressões internacionais, estas se deram pelo fato de o Brasil ser signatário de relevantes organismos internacionais como a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, a *Inter-American Convention Against Corruption*, a Convenção sobre a Luta contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais da OCDE e a Convenção de Palermo (MICHAEL JR, 2015).

A lei brasileira anticorrupção não somente tipifica o crime, como também, em seu art. 7º, apresenta nove itens que podem ser considerados na aplicação das sanções. Entre eles, o item VIII que descreve elementos de controle que podem ser entendidos como Sistemas de Controles Gerenciais (SCGs) ao mencionar que: “[...] a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (BRASIL, 2013), estando em linha com o conceito de SCG apresentado por Schaffer, Strauss e Zecher (2015), que referencia os SCGs como veículos utilizados pelas organizações para garantirem assim a conformidade quanto às expectativas sociais.

A fim de certificar o envolvimento dos executivos no combate à corrupção, os objetivos do Programa de Integridade estão sendo correlacionados aos bônus dos executivos (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2019). Além disso, de acordo com uma notícia publicada pelo Valor Econômico (2019), apresentando uma pesquisa realizada pela consultoria PwC, identificou-se que 39% das demissões de executivos de alto escalão se deram em função de condutas não éticas.

1.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DO PROBLEMA E HIPÓTESE

Para garantir a eficiência de um Programa de Integridade Anticorrupção, os profissionais de Compliance deverão estruturar seus programas baseados em riscos

de materialização do crime de corrupção, durante o processo de identificação e avaliação de riscos que são realizados preliminarmente à implementação de um Programa de Integridade (LOUGHMAN; SIBERY, 2012). Entretanto, os processos de identificação e avaliação de riscos de corrupção podem apresentar subjetividade, ao considerar uma visão superficial dos riscos e processos, não se valendo de lógicas sistêmicas e de teorias e estudos de riscos e fraude.

Uma vez que a corrupção é uma forma de fraude (WELLS, 2002), e por ser um fenômeno complexo que não admite soluções simples para a identificação e a prevenção (COSTA; WOOD, 2012), e considerando a existência de um modelo preditivo de fraude ocupacional (Pentágono da Fraude), espera-se com o uso da teoria do pentágono, identificar os elementos que antecedem a fraude. São eles: (i) pressão; (ii) racionalização; (iii) oportunidade; (iv) capacidade; e (v) disposição ao risco (SANTOS, 2016).

Espera-se, em função dos problemas observados e em virtude da carência de estudos anteriores utilizando a teoria do Pentágono da Fraude, avaliar a seguinte hipótese:

H01: As variáveis do Pentágono da Fraude podem ser mensuradas, por meio de uma ferramenta sistêmica e objetiva, no processo de identificação de riscos de atos lesivos de corrupção público-privada.

1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.4.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral mensurar os elementos mencionados no Pentágono da Fraude entre os profissionais em posição de liderança de uma empresa brasileira com presença global, a fim de identificar os riscos de corrupção que poderão ser considerados pelos profissionais de Gestão de Riscos e Compliance.

1.4.2 Objetivos específicos

Para alcançar o propósito da pesquisa, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ definir os conceitos de corrupção e riscos que serão considerados durante o processo de coleta e análise dos dados;
- ✓ entender as lógicas utilizadas pelas metodologias existentes para a identificação de riscos de corrupção;
- ✓ estabelecer o procedimento de coleta de dados que será utilizado no processo de mensuração dos elementos do Pentágono da Fraude;
- ✓ coletar os dados e analisar os resultados obtidos;
- ✓ avaliar se o método utilizado apresenta elementos relevantes que poderão ser considerados no processo de desenvolvimento de um Programa de Integridade.

1.5 JUSTIFICATIVA

Novas leis e projetos de lei requerendo Programas de Integridade a pessoas jurídicas brasileiras têm sido publicados, demandando que empresas de segmentos diversos desenvolvam mecanismos e controles internos, de maneira eficiente, como apresentado no Quadro 2. Entre as empresas agora obrigadas a apresentar um programa de Integridade, além das já cobertas pela lei brasileira anticorrupção, estão aqueles que possuem contratos com o governo do Rio de Janeiro e do Distrito Federal, e também os partidos políticos brasileiros.

Essas exigências, a depender do perfil atual das empresas que já têm contrato com estes entes, poderão apresentar novas demandas de modelos e métodos que auxiliem de maneira objetiva no processo de desenvolvimento de um Programa de Integridade, justificando assim a existência de um modelo sistêmico que possa ser utilizado por empresas de diversos portes e seguimentos.

Quadro 2 - Leis, projetos de leis e portarias relacionados aos Programas de Integridade

Identificação	Descrição
Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2.279 DE 09/09/2015	Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de microempresa e de empresa de pequeno porte (CGU, 2015).
Projeto de Lei Complementar 303/2016	Alteração, Lei de Responsabilidade Fiscal, exigência, adoção, Compliance, transferência voluntária (CÂMARA, 2016).
Projeto de Lei do Senado nº 435, de 2016	Altera a Lei nº 12.846/13, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, para condicionar a eventual avaliação de programa de Compliance de uma empresa para fins de aplicação das sanções da referida lei à existência de um gestor independente que efetivamente possa certificar seu funcionamento correto (SENADO, 2016).
Lei nº 7.753, de 17 de outubro de 2017	Dispõe sobre a instituição do programa de integridade nas empresas que contratarem com a administração pública do estado do Rio de Janeiro e dá outras providências (RIO DE JANEIRO, 2017).
Projeto de Lei do Senado nº 60, de 2017	Altera a Lei nº 9.096, de 19 de setembro de 1995, para aplicar aos partidos políticos as normas legais sobre responsabilidade objetiva e Compliance e estimular no plano interno código de conduta e programa de integridade e auditoria (SENADO, 2017).
Projeto de Lei nº 7.149/2017	Altera a Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências, para estabelecer diretrizes a serem observadas nos programas de Compliance implantados pelas empresas que contratam com a administração pública (CÂMARA, 2017).
Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018	Dispõe sobre o serviço telefônico de recebimento de denúncias e sobre recompensa por informações que auxiliem nas investigações policiais; e altera o art. 4º da Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, para prover recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública para esses fins (CÂMARA, 2018).
Lei nº 6.112, de 02 de fevereiro de 2018	Dispõe sobre a obrigatoriedade da implantação do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Distrito Federal, em todas esferas de Poder, e dá outras providências (DISTRITO FEDERAL, 2018).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em vista a relevância e a exigência de um Programa de Integridade e a necessidade de visibilidade dos riscos de corrupção para o desenvolvimento de um Programa de Integridade efetivo, este trabalho se justifica quanto à sua importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 2015).

No que diz respeito à sua importância, este trabalho se justifica devido à ausência de modelos sistêmicos de identificação de risco de corrupção que considerem os cinco elementos identificados durante as teorias evolutivas de fraudes relacionadas ao ambiente corporativo.

Torna-se oportuno em função da necessidade de as instituições apresentarem modelos que não só atendam aos requisitos legais (BATISTI; KEMPFER, 2016), mas também um olhar considerando as definições de riscos de fraude (VONA, 1955), possibilitando uma visibilidade para o desenvolvimento de controles em Programas de Integridade baseados em riscos (LOUGHMAN; SIBERY, 2012).

Entende-se esta pesquisa como viável, uma vez que para mensurar os elementos do Pentágono da Fraude, considerando um viés de corrupção, se faz necessário ferramentas psicométricas de coletas de dados, sendo os questionários desenvolvidos em Escala Likert um tipo de ferramenta utilizada em diversos estudos, e que possibilita a interação com indivíduos de idiomas e localidades diversas, além de existirem hoje empresas interessadas na aplicação do método para entender as possibilidades de resultados.

1.6 IMPLICAÇÕES TECNOLÓGICAS-SOCIAIS

Uma vez que os riscos são incertezas com diferentes variáveis (GUAGLIARDI, 2016), espera-se que este estudo apresente um modelo que considere as variáveis observadas em casos de fraude que sirvam de insumos para o desenvolvimento de um SCG eficaz, e que esteja em linha com a estratégia corporativa no que diz respeito ao combate à corrupção. Espera-se que este modelo auxilie profissionais de Compliance e Riscos na identificação e embasamento de riscos internos de corrupção e para melhor direcionamento dos esforços.

Adicionalmente, considerando o fato de não haver estudos publicados correlacionando às variáveis observadas no Pentágono da Fraude, espera-se contribuir à literatura, tanto na metodologia utilizada quanto em outros estudos no que diz respeito à aplicação dos elementos observados em casos de fraude e no processo de identificação de riscos de corrupção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Objetivando desenvolver um modelo sistêmico para a identificação de riscos de corrupção, utilizou-se a lógica de um pensamento sistêmico que busca entender padrões de um determinado fenômeno (PRETO; FIGUEIREDO, 2012), considerando na sistematização os fatores de fraude observados e propostos no: (i) Triângulo da Fraude de Cressey; (ii) Diamante da Fraude apresentado por Wolfe e Hermandon; e (iii) Pentágono da Fraude de Santos – teorias estas apresentadas nesta seção dividida entre: (i) Teorias de Fraude e (ii) Identificação de Riscos.

2.1 TEORIAS DE FRAUDE

2.1.1 Fraudes no Ambiente Corporativo

Duas tipificações foram observadas na literatura, quanto à fraude no ambiente corporativo: (i) fraudes corporativas ou crimes de colarinho branco, que são fraudes cometidas pela alta gestão, visando benefícios pessoais; e (ii) fraudes ocupacionais, que são atos cometidos por indivíduos ou por pequenos grupos contra a organização (COSTA; WOOD, 2012; ACFE, 2018).

Dorminey *et al.* (2012) observou que o fenômeno fraude tem sido pesquisado desde a década de 1960, e que por meio dessas pesquisas, tem-se buscado entender a motivação dos fraudadores. Entre os modelos e teorias identificadas por Dorminey, em seu estudo sobre a evolução da teoria da fraude, foram observadas as seguintes teorias:

- (i) um modelo conceitual básico, apresentado pelos primeiros pensadores quanto à observação de fraude no ambiente corporativo, onde não se olhava a relação do fraudador com a fraude;
- (ii) o conceito de crime de colarinho branco, apresentado em 1940, por Edwin H. Sutherland, um criminologista que buscou entender o que motivava esse tipo de crime;
- (iii) o Triângulo da Fraude, apresentado por Cressey, no qual após entrevistar indivíduos que haviam cometido fraudes corporativas,

- identificou variáveis comuns relacionadas ao fenômeno fraude no ambiente corporativo;
- (iv) o Triângulo da Ação de Fraude, que diferentemente do Triângulo da Fraude, buscou entender as ações que um indivíduo deve realizar para a materialização do ato de fraude, e não os elementos de uma fraude;
 - (v) a Escala da Fraude, apresentada em 1984 por W. Steve Albrecht, que avaliou empresas que haviam tido ocorrência de fraude, e não necessariamente os discursos dos fraudadores, decorrendo na sugestão de substituição do elemento racionalização para o elemento integridade, e uma escala;
 - (vi) o acrônimo M.I.C.E. (M = money; I = ideology; C = coercion; E = ego), apresentado por Ramamoorti *et al.* em 2009, decorrente de uma avaliação de crimes cometidos por executivos, que não apresentaram os elementos pressão ou necessidades financeiras como observado na teoria do Triângulo da Fraude;
 - (vii) o Diamante da Fraude apresentado em 2004, por Wolfe e Hermanson, em que após avaliar diferentes casos de fraude, concluíram que além dos elementos apresentados no Triângulo da Fraude por Cressey, se o indivíduo não tivesse o elemento Capacidade, a fraude não poderia ser materializada.

Fica claro, pela revisão realizada por Dorminey *et al.* (2012), que o conceito de fraude no ambiente corporativo e seus elementos pode apresentar lógicas e pontos de vista diferentes. Entretanto, isso não tem impedido que diferentes pesquisadores busquem uma explicação quanto aos elementos desse fenômeno.

No Brasil, em 2016, após entrevistas realizadas com indivíduos que haviam cometido casos de fraude no ambiente corporativo, Santos (2016) apresentou uma nova teoria denominada de Pentágono da Fraude, na qual, decorrente de suas observações, concluiu que o fenômeno da fraude no ambiente corporativo apresentava cinco e não quatro elementos como proposto pelo Diamante da Fraude. Santos entendeu que, ao buscar os elementos do Pentágono da Fraude, por meio dos códigos observados no Pentágono da Fraude, uma empresa poderia predizer fraudes

no ambiente corporativo, e baseado nesta afirmação é que se estabeleceu a razão deste estudo.

A apresentação das teorias que são consideradas neste estudo, e que decorreram no Pentágono da Fraude, são apresentadas nos próximos tópicos desta seção.

2.1.2 Triângulo da Fraude

Em 1950, por meio de seu artigo denominado “*The Criminal Violation of Financial Trust*”, Cressey (1950) apresentou elementos observados em 200 casos de violação de confiança, de fraude, que hoje são popularmente conhecidos como o Triângulo da Fraude.

Cressey observou em sua época que a generalização, com o objetivo de explicar fenômenos sociais, raras vezes havia sido utilizada na criminologia. Com base nessa observação, Cressey identificou a oportunidade de generalizar o fenômeno de quebra de confiança, iniciando o desenvolvimento de hipóteses que auxiliaram no entendimento do fenômeno, buscando entender o que levava os indivíduos a cometerem tais atos, avaliando hipóteses positivas e negativas.

Ao avaliar os discursos de pessoas que haviam cometido fraude, observou que os fraudadores tinham o conhecimento de que seus atos eram ilegais antes mesmo de cometê-los, e entendeu que a violação da confiança ou da materialização da fraude não estava relacionada com eventos únicos, mas sim com uma sequência de eventos e acontecimentos (RUANKAEW, 2016), ou seja: (i) os fraudadores relataram, em seus discursos, ter problemas que não poderiam ser compartilhados com outras pessoas, ou seja, problemas que eles deveriam solucionar; (ii) os fraudadores entendiam que havia a possibilidade de realizar as fraudes para a solução dos problemas; e, (iii) verbalizavam, ou justificavam, suas mudanças de percepções para a realização da fraude, e, posteriormente, estes achados foram denominados de Triângulo da Fraude.

De acordo com Free (2015) e Wolfe e Hermanson (2004), devido à relevância dos achados de Cressey, as variáveis do Triângulo da Fraude têm sido incorporadas em normas de auditoria, tais como IAASB, PCAOB, SAS 99, ASA 240, e ISA 240, livros didáticos, manuais profissionais de instrução, e outras publicações envolvendo

a contabilidade forense. Estes elementos ainda têm sido discutidos na literatura e apresentados da seguinte forma:

- **Pressão:** Elemento que incentiva a ação do indivíduo, podendo estar relacionado com problemas financeiros que não podem ser compartilhados, expectativa de resultados ou assédio por parte dos gestores (CRESSEY, 1950; WOLFE; HERMANSON, 2004; GOLDEN *et al.*, 2006; FREE, 2015; SUJEEWA *et al.*, 2018).
- **Racionalização:** A racionalização é um elemento observado antes da ocorrência da fraude, e não depois. Esta é a forma que o indivíduo pensará o ato de maneira lógica, justificando para si o motivo pelo qual irá materializar a tal fraude, em alguns casos indo contra seus valores pessoais. Trata-se da justificativa do profissional, podendo alegar que a fraude não irá ferir outros ou que será algo positivo para a empresa (CRESSEY, 1950; WOLFE; HERMANSON, 2004; GOLDEN *et al.*, 2006; FREE, 2015; SUJEEWA *et al.*, 2018).
- **Oportunidade:** O indivíduo identifica a possibilidade de solucionar o seu problema e materializar a fraude. Trata-se das circunstâncias que proporcionam que a fraude ocorra como ausência de controles efetivos, confiança excessiva ou ausência de supervisão (CRESSEY, 1950; WOLFE; HERMANSON, 2004; GOLDEN *et al.*, 2006; FREE, 2015; SUJEEWA *et al.*, 2018).

Para Free (2015) e Sujeeva *et al.* (2018), o Triângulo da Fraude é uma ferramenta que pode ser considerada no processo de avaliação de riscos de fraudes. De acordo com o ACFE (2018), o uso destes elementos no processo de Gestão de Riscos poderá, inclusive, auxiliar na mitigação de fraudes. Vale ressaltar que o Triângulo da Fraude pode explicar muitas situações de fraudes no ambiente corporativo, porém não todas elas (ACFE, 2018).

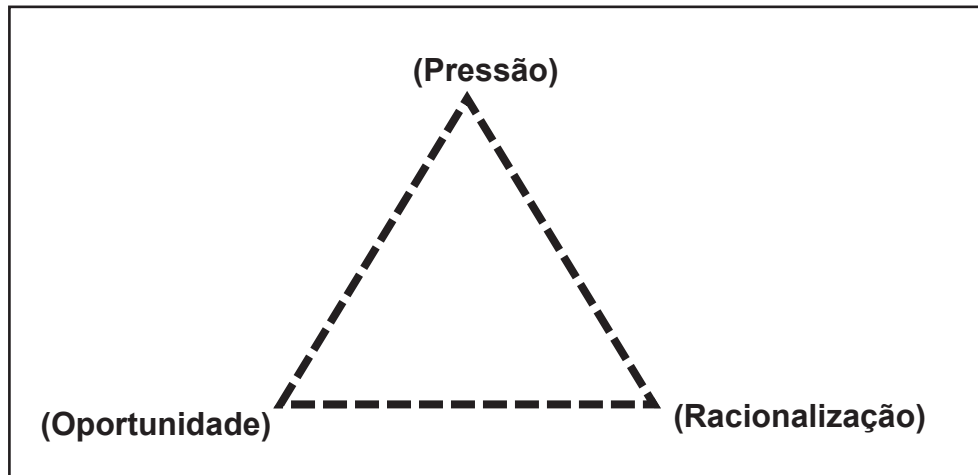


Figura 2 - Triângulo da Fraude de Cressey

Fonte: Sujeewa *et al.* (2018).

2.1.3 Diamante da Fraude

Wolfe e Hermanson (2004), acreditando que o Triângulo da Fraude poderia melhor auxiliar no processo de prevenção e detecção de fraudes, apresentaram um quarto elemento aos fatores determinantes para a materialização de uma fraude: o fator “Capacidade”. Os pesquisadores entenderam a necessidade de evolução da teoria, após 15 anos de experiência em investigações de crimes corporativos, e por terem observado em sua experiência que as fraudes multimilionárias, eram realizadas principalmente por figuras de poder, capazes de materializar tais atos. A capacidade de materialização de fraude observada pelos pesquisadores também foi apontada na pesquisa da *Association of Certified Fraud Examiners* realizada em 2018 (ACFE, 2018), no qual se observou que 70% dos casos de corrupção haviam sido cometidos por profissionais que ocupavam posições de poder nas empresas, sendo que 38% eram gerentes e 32% proprietários ou executivos de alto escalão.

O elemento capacidade proposto se compõe de: (i) conhecimento dos indivíduos quanto às vulnerabilidades dos controles das organizações; (ii) habilidade intelectual; (iii) egoísmo e egocentrismo por parte dos indivíduos; (iv) habilidade de manipulação; (v) habilidade para lidar com o estresse (WOLFE; HERMANSON, 2004).

Embora proposto por Wolfe e Hermanson, a capacidade de materialização da fraude também foi proposta por Cressey (1950), estando este elemento correlacionado ao fator “Oportunidade”.

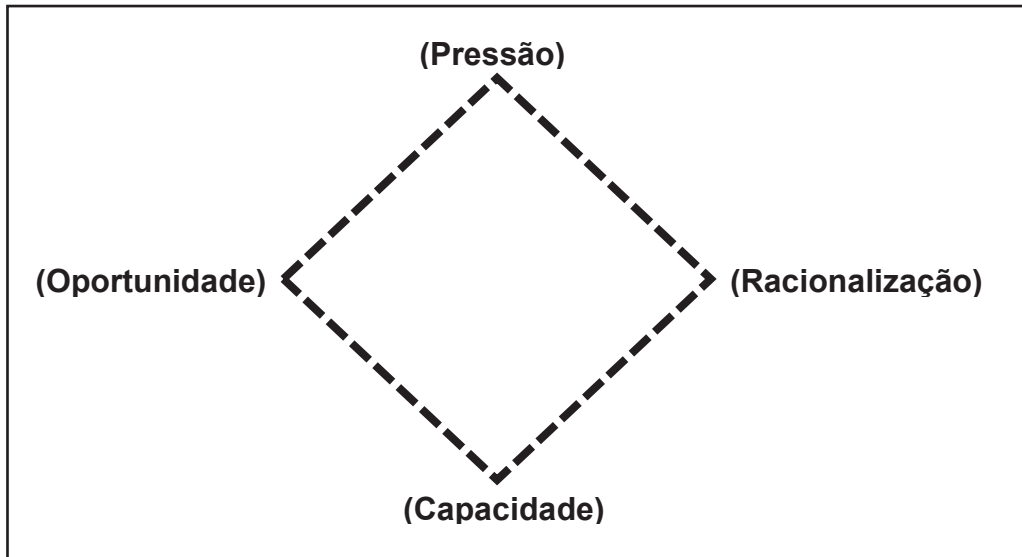


Figura 3 - Diamante da Fraude

Fonte: Free (2015).

2.1.4 Pentágono da Fraude

Baseado na popularidade da Triângulo da Fraude, outras escolas têm buscado identificar novos elementos de tal fenômeno, a fim de entender as circunstâncias que levam os indivíduos a cometer tal ato (RUANKAEW, 2016). Além das observações de Wolfe e Hermanson, que resultaram no Diamante da Fraude, Santos (2016) observou durante 15 anos investigando crimes corporativos, que um quinto elemento se fazia presente no que diz respeito às circunstâncias que antecedem a materialização das fraudes: o elemento “Disposição ao Risco”, que se trata da avaliação de custo-benefício feita pelo indivíduo a fim de decidir se cometerá ou não a fraude.

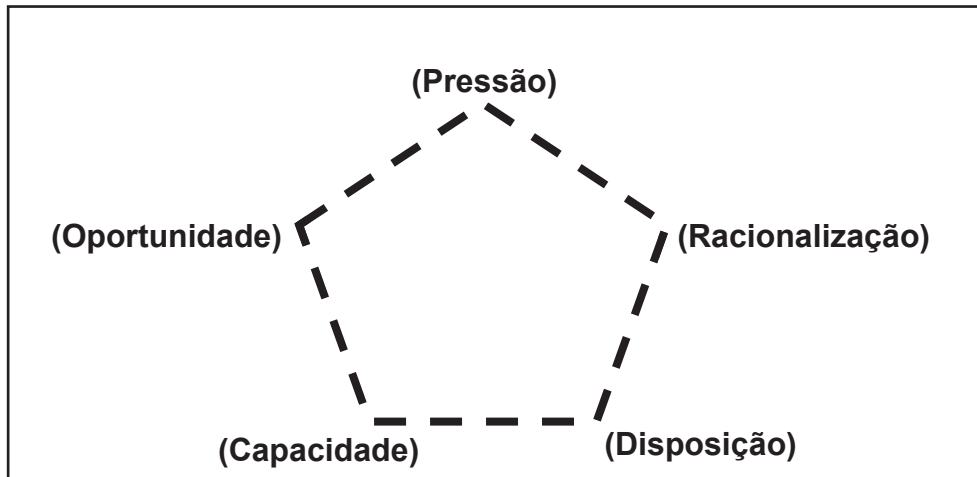


Figura 4 - Pentágono da Fraude

Fonte: Santos (2016).

Objetivando validar o modelo proposto, e considerando que o fenômeno fraude apresentava certos padrões como mencionados e observados anteriormente por Cressey, Wolfe e Hermanson, Santos realizou entrevistas semiestruturadas em profundidade com 46 indivíduos de 10 empresas localizadas no Brasil, e que haviam confessado durante as entrevistas terem cometido fraudes no ambiente corporativo.

Durante o processo de análise dos discursos dos indivíduos, Santos observou 35 causas (Quadro 3) que foram organizadas em 15 categorias e correlacionadas com os 5 elementos do Pentágono da Fraude. Santos observou ainda em seu estudo que os elementos se repetiam, independentemente do tipo de fraude que havia sido cometida pelos diferentes indivíduos, e que caso as empresas atuassem de forma a mensurar os elementos, casos de fraude poderiam ser mitigados.

Quadro 3 - Causas relacionadas às fraudes corporativas

Elemento	Causa
Pressão	Assédio de colegas de trabalho
	Dívidas pessoais
	Perdulário
	Pressão do superior
	Pressão por resultado
	Uso de poder
Racionalização	Crime sem vítima
	Dádiva
	Desmotivação com a empresa
	Desmotivação com o salário
	Desmotivação com o superior
	Desmotivação com a carreira
	Excesso de lealdade
	Falta de credibilidade no Compliance
	Falta de reconhecimento
	Imaturidade
	Minimização do ato
	Omissão frente à fraude
	Sentimento de dono
Workaholic	
Oportunidade	Assédio de concorrentes
	Assédio de fornecedores
	Ausência de controles
	Falha de controle
	Falso controle
	Falta de procedimento
	Flexibilização de regras
Capacidade	Autonomia
	Capacidade técnica
	Fraude pela fraude
Disposição ao Risco	Aposta de retorno
	Baixa probabilidade de Identificação
	Desafio
	Medo das consequências
	Ousadia
	Perda de reputação
	Segurança pela impunidade

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Santos (2016).

Free (2015) observou em seu estudo que as empresas devem considerar os elementos do Triângulo da Fraude como um meio de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraudes no ambiente corporativo, sendo essa também a afirmação de Santos, em que, de acordo com sua pesquisa, os códigos do Pentágono da Fraude podem servir de ferramenta no processo de avaliação dos profissionais.

2.2 RISCOS CORPORATIVOS

Uma vez que o foco desta pesquisa é identificar os riscos de corrupção, cabe discutir o conceito de risco abordado durante este trabalho. Risco é uma construção social (RENN, 1998) que, de acordo com Rebelo (1999), apresenta ausência na clareza de sua definição.

Observa-se na literatura que riscos são consequências incertas de ações humanas ou eventos com probabilidade de materialização, e que caso materializados poderão trazer perdas ou ganhos, dependendo da natureza e dos elementos de risco, ou até mesmo poderão impactar valores humanos (RENN, 1998; IBGC, 2007; AVEN, 2010; GLAGIARDI *et al.*, 2016; ABNT, 2017). Riscos são inerentes de qualquer atividade humana e podem ser geridos ou administrados por meio de ferramentas de gestão de riscos (IBGC, 2007). De acordo com o ACFE (2018), riscos inerentes são aqueles observados no processo, antes de uma resposta, ou seja, antes do tratamento ou aplicação de controles. Já os riscos que ainda permanecem após a aplicação de controles são classificados como riscos residuais. Para Bernstein (1997), embora existam incertezas relacionadas aos riscos, estes devem ser vistos como uma opção, uma vez que os riscos estão relacionados com as decisões tomadas.

Andrade (2011) observou em sua revisão da literatura que riscos e incertezas têm definições diferentes, uma vez que a incerteza se dá pela ausência de informação ou impossibilidade de mensuração e/ou avaliação, já os riscos podem ser mensurados, avaliados, e de certo modo previstos. De acordo com Brown (2014-2015), esta mensuração de riscos está relacionada com a percepção, que pode se dar de maneira quantitativa ou qualitativa. Renn (1998) acrescenta ao conceito de risco, a combinação de perigos, ou seja, risco é igual à soma de perigo e exposição (KOLLURU, 1995).

Os riscos também podem ser agrupados das seguintes maneiras: Risco de Crédito; Risco Estratégico; Risco de Fator Humano; Risco Legal; Risco de Liquidez; Risco de Mercado; Risco de Negócio; Risco Operacional; Risco Regulatório e Risco de Reputação (CROUHY *et al.*, 2008). Atos lesivos de corrupção podem ser enquadrados em três das referidas categorias de risco: Risco Legal e Regulatório; Risco Operacional e Risco de Reputação. Para o IBGC (2007), os riscos também podem ser categorizados de acordo com as seguintes métricas: i) Origens: Riscos Externos ou Riscos Internos, ou ii) Natureza: Riscos Estratégicos; Riscos Operacionais e Riscos Financeiros.

2.3 GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos deve estar entre os itens de atenção de administradores e auditores das companhias. Essa prática deve considerar atividades como identificação de riscos, avaliação das origens, tipificação dos riscos, mensuração dos graus de impacto e probabilidade de ocorrência, definição de ações necessárias para mitigar os riscos, disseminação de uma cultura de sensibilização dos riscos, desenvolvimento de uma estrutura que monitore e gerencie estes riscos, e reporte de ocorrência dos riscos (ROSSETI; ANDRADE, 2016).

A Gestão de Riscos deve atender aos objetivos da organização, mantendo o alinhamento ao planejamento estratégico (IGBC, 2007). Esta atividade demanda das empresas profissionais cada vez mais experientes e com habilidade para gerir (i) um risco descentralizados de grande escala ou (ii) riscos múltiplos, que por sua vez geram planos de gestão denominado de *Enterprise Risk Management* (ERM) ou Gestão de Riscos Corporativos (GRC) (NOCCO; STULZ, 2006; IBGC, 2007).

A fim de realizar a gestão efetiva dos riscos, são necessários profissionais experientes de áreas como Auditoria Interna, Compliance; Controles Internos; Qualidade; Investigação Interna e Controles Internos (IIA, 2013), e metodologias que suportem as atividades de gestão tais como as Três Linhas de Defesa, ISO 31.000 e COSO-ERM (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management*).

Quanto às Três Linhas de Defesa propostas pelo IIA (*Institute of Internal Auditors*), entende-se como Primeira Linha as áreas donas dos processos da companhia. Cada departamento precisa avaliar seus processos, identificar os riscos e apresentar planos para mitigá-los. Na Segunda Linha estão as áreas de apoio, que são áreas que orientam na identificação e formalização dos riscos, na identificação de riscos emergentes, no desenvolvimento de políticas e procedimentos, na definição das responsabilidades e metas, no desenvolvimento dos modelos de Gestão de Riscos, apresentando qual será a disposição ao risco da companhia. A responsabilidade da Terceira Linha é revisar as operações e verificar se os processos estão ocorrendo de acordo com o estabelecido nas políticas e procedimentos e se existem riscos descobertos (IIA, 2013).

Para o IIA (2013), o processo de identificação de risco é parte integrante da gestão dos riscos, assim como a Avaliação de Riscos e Resposta ao Risco. Na ISO 31.000, a identificação de riscos está vinculada ao processo de avaliação de riscos, que é um processo global e que considera: (i) identificação; (ii) análise; e (iii) avaliação dos riscos. Esta identificação deverá considerar eventos, causas e consequências potenciais e poderão ser utilizados como fontes os dados históricos, análises teóricas, opiniões de especialistas e/ou necessidades das partes interessadas (ISO, 2009).

A ISO 31.000, apresenta em seu modelo princípios que devem ser adotados para o processo de Gestão de Riscos tais como: defender os valores da organização, envolvimento da Gestão de Riscos nos processos organizacionais e nas tomadas de decisão, ser sistemático e preciso, tomar decisões com base nas melhores informações disponíveis, ser transparente e inclusivo, entre outros. Os princípios devem orientar a maneira como os profissionais e líderes deverão pensar sobre os riscos. (ABNT, 2009; MARTÍNEZ, 2019; LIZARZABURU; BARRIGA; BURNEO; NORIEGA, 2019).

Também, há a possibilidade de uso do COSO-ERM, que de acordo com seu sumário executivo (COSO, 2017), trata-se de uma estrutura de GRC que tem correlação com as definições estratégicas da companhia. A estrutura apresenta uma relação de 20 princípios, divididos em 5 componentes:

- governança e cultura;
- estratégia e objetivos;

- performance;
- supervisão e revisão;
- informação, comunicação e reporte.

O COSO-ERM tem por objetivo identificar o elemento-chave que venha influenciar nas práticas fraudulentas (SILVA, 2012), e propõe que as organizações identifiquem seus riscos de maneira abrangente e mapeiem suas interações com o mercado (SILVA, 2012). Silva (2012), em sua revisão do COSO-ERM, observa que as empresas têm as seguintes opções de ações após a identificação dos riscos:

- eliminação dos riscos, interrompendo a atividade relacionada ao risco;
- redução dos riscos, por meio da implantação de controles internos;
- aceitação do risco, atitude passiva;
- compartilhamento do risco.

Assim como os dois modelos mencionados inicialmente, o COSO-ERM também apresenta a identificação de riscos como um princípio relevante ao processo de Gestão de Riscos, sendo este o 10º princípio, correlacionado ao componente performance (COSO, 2017).

Os três modelos mencionados demonstram a relevância do processo de identificação e avaliação de riscos, uma vez que são atividades que alimentam todas as demandas de Gestão de Riscos.

2.4 AVALIAÇÃO DE RISCOS DE FRAUDE

O termo “fraude”, originário do latim “*fraus*”, indica a ação praticada de má-fé, abuso de confiança, contrabando, clandestinidade, falsificação, adultério, e no contexto de auditoria está relacionado ao ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis. As fraudes podem ser classificadas como oportunistas, quando cometidas por qualquer indivíduo, envolvendo pequenos valores, mas com grande movimentação diária ou premeditadas, que são as fraudes de valores elevados, envolvendo grandes crimes planejados (SILVA, 2012).

Silva (2012) observa que diversos autores têm buscado estudar as fraudes, apresentando em seu livro os seguintes modelos observados, descritos no quadro a seguir.

Quadro 4 - Modelo de Classificação de Fraude

Foco	Modelo segundo os autores	Categorias
Origem e benefícios	Bolonha – Lindquist	- Fraudes contra a companhia - Fraudes internas - Fraudes externas - Fraudes que beneficiam a companhia
O agente predador	Steve Albrecht	- Desfalque de empregados - Fraude da administração - Fraude de investidores - Fraude de fornecedores - Fraude de clientes - Fraudes diversas em conluio
O mau uso dos ativos ou recursos da empresa (Fraude Ocupacional)	ACFE (Árvore da Fraude)	- Fraudes nas demonstrações financeiras - Apropriação indébita de ativos - Corrupção

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Silva (2012).

Independentemente da linha de estudo, riscos de fraudes e corrupção devem ser geridos adequadamente. O potencial desses riscos não deve ser ignorado e deve ser avaliado considerando princípios e ferramentas de Gestão de Riscos adequadas (EUROPEAN, 2014).

Para que um risco de fraude seja devidamente gerenciado, ele precisa antes ser identificado (ACFE, 2018). Identificação e avaliação de riscos de fraude são processos proativos utilizados para identificar e endereçar vulnerabilidades internas e externas da companhia (ACFE, 2018). Para Vona (2008), este processo estruturado deve estar focado para responder três questões:

- O risco de fraude foi devidamente identificado?
- O risco de fraude está correlacionado a um controle interno?
- O risco de fraude foi reduzido a um nível aceitável?

Adicionalmente, de acordo com o ACFE (2018), alguns elementos precisam ser endereçados durante o processo de identificação e avaliação de riscos de fraude, tais como a classificação dos riscos inerentes e riscos residuais e fatores de influência de risco, que são: i) a natureza do negócio em que a empresa está inserida; ii) as interações externas relacionados com os processos; iii) a efetividade dos controles internos; e iv) os valores éticos da companhia (ACFE, 2018). De acordo com Vona (2008), durante o planejamento do processo de identificação e avaliação de riscos de fraude, o auditor deve também considerar: v) os tipos da fraude; vi) a agenda da fraude; e vii) o esquema de fraude que será identificado e avaliado.

A Auditoria Forense deve prevenir, detectar e apurar casos de fraude. Entre suas principais atividades estão: i) avaliação de programas de controle interno; ii) avaliação de programas antifraude, de acordo com o tipo de negócio; iii) avaliação dos sistemas de prevenção contra a lavagem de dinheiro; iv) programas de *due diligence* em casos de aquisição, fusão e incorporação de empresas; v) avaliação de sistemas de tecnologia da informação e controle defensivo contra ataques cibernéticos; vi) avaliação de controles contra crimes eletrônicos; e vii) avaliação de sistemas de código de acesso às informações (SILVA, 2012).

Por fim, espera-se que o processo de identificação de riscos de fraude considere: (i) a discussão e avaliação dos profissionais que serão envolvidos no processo; (ii) a obtenção de informações e documentos necessários para a avaliação; (iii) a identificação dos riscos de fraude; (iv) a avaliação dos riscos de fraude identificados; (v) a resposta aos resultados obtidos (GOLDEN *et al.*, 2006).

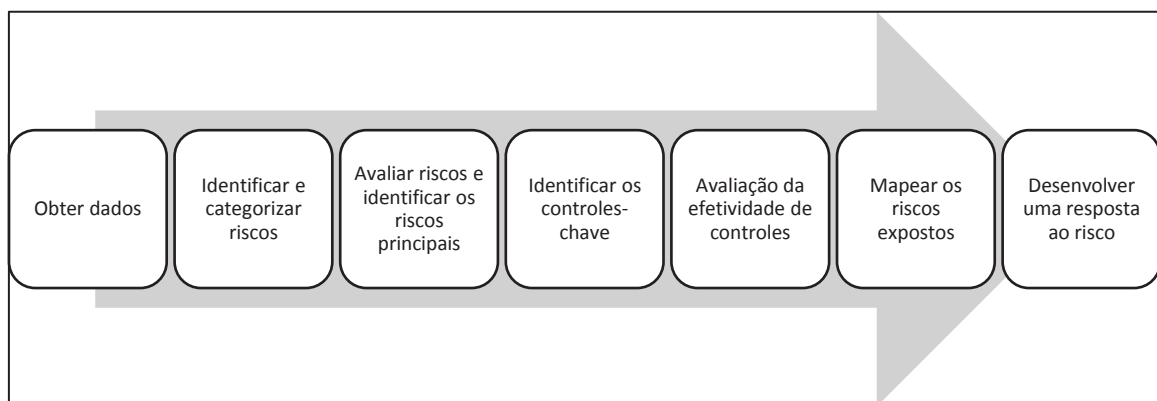


Figura 5 - Processo de identificação e avaliação de riscos

Durante todo o processo de identificação e avaliação de riscos de fraude, deve-se ter em mentes os agentes que eventualmente venham a materializar os atos, a fim de direcionar o entendimento quanto aos possíveis esquemas. Nas empresas, os idealizadores das fraudes podem ser o presidente, diretores, gerentes, administradores, empregados, fornecedores, clientes ou indivíduos estranhos à empresa (SILVA, 2012).

2.5 AVALIAÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO

A identificação e análise dos riscos de corrupção é essencial para o desenvolvimento de um Programa de Integridade eficiente (LOUGHMAN; SIBERY, 2012) e devido às mudanças nos cenários corporativos, esta atividade deve ser realizada periodicamente (LOUGHMAN; SIBERY, 2012).

A identificação de propina e corrupção não é um processo fácil, uma vez que estes pagamentos estão transvertidos em transações típicas do dia a dia dentro das empresas. Logo, devido à dificuldade na identificação deste crime, deve-se focar na prevenção (GOLDEN *et al.*, 2006).

O processo de avaliação de riscos de corrupção classifica como risco as possibilidades de ocorrência dos atos lesivos, quanto à ausência de controles, e é um processo baseado na percepção do risco (McDEVITT, 2011).

Devido à natureza específica da atividade, a avaliação de riscos de corrupção deverá ser executada por profissionais com experiência forense ou estes profissionais devem ser envolvidos na assistência da execução do processo de avaliação (GOLDEN *et al.*, 2006; NAÇÕES UNIDAS, 2013). Dos procedimentos realizados neste processo, quatro deles são observados como principais: entrevistas com os principais indivíduos da companhia; coleta e revisão da documentação suporte; revisão de transações e entendimento; e a apresentação dos resultados identificados (LOUGHMAN; SIBERY, 2012). Golden *et al.* (2006) acrescentam ao processo de avaliação de riscos de corrupção as seguintes atividades:

- obter informações de contexto da organização com os profissionais-chave;
- compreender o tipo de negócio da empresa e de suas subsidiárias;
- entender os controles existentes e o processo de vendas em diferentes locais;
- comparar os volumes das vendas das diferentes localidades;
- revisar a percepção do risco de fraude do local onde a empresa realiza as operações;
- obter um entendimento das interações com os clientes e dos costumes locais;
- entender se existe a prática de consultores ou representantes de vendas e as políticas que norteiam suas relações com os clientes;
- conhecer as funções das áreas de Compliance e Auditoria Interna;
- levantar as políticas e procedimentos existentes na companhia;
- avaliar os controles das contas bancárias e dos desembolsos.

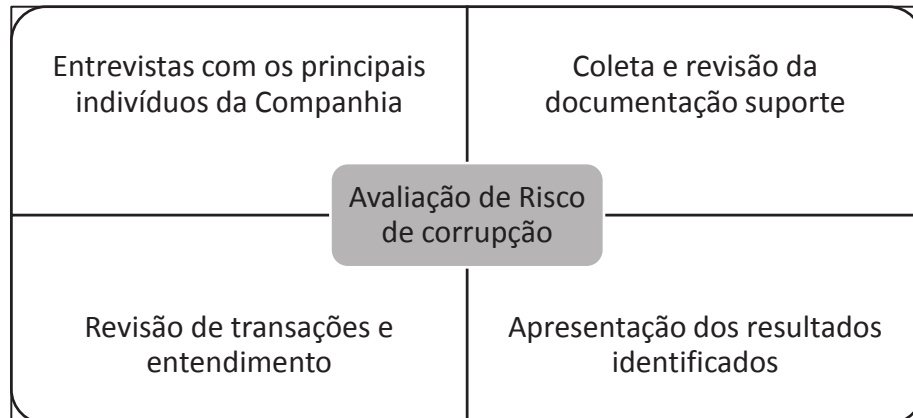


Figura 6 - Principais atividades no processo de identificação e avaliação de riscos de corrupção. Processo de avaliação de riscos

Fonte: Elaborado pelo autor (LOUGHMAN; SIBERY, 2012, p. 117).

A avaliação de riscos de corrupção é um procedimento que tem um processo semelhante ao da avaliação de riscos de fraude, assim como apresentado pelas Nações Unidas (2013), com as seguintes etapas:

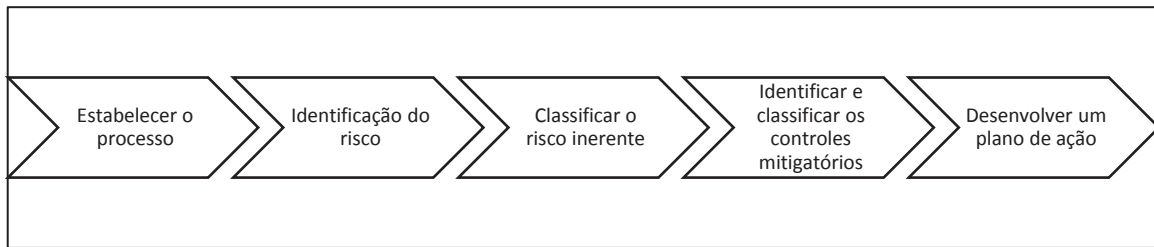


Figura 7 - Processo de identificação e avaliação de riscos de corrupção

Fonte: Elaborado pelo autor (NAÇÕES UNIDAS, 2013).

Por fim, decorrente dos procedimentos executados, o auditor deverá permanecer atento aos seguintes Red Flags relacionados aos esquemas de corrupção. Entre eles, estão (GOLDEN *et al.*, 2006):

- uso recorrente do mesmo fornecedor;
- custo de produtos ou serviços superiores à média de mercado;
- compradores que aparentam ter um estilo de vida superior ao seu rendimento;
- influência da gestão na tomada de decisão de quem deverão ser os fornecedores;
- processos de compras que ocorrem em um tempo inferior ao usual;
- pagamentos de fornecedores em dinheiro;
- comissões de vendas elevadas;
- uso de empresas de consultoria;
- uso de despachantes;
- uso de terceiros para interações com clientes, fornecedores ou órgão do governo;
- utilização de contas bancárias do exterior para transações com fornecedores ou clientes;
- recebimento de delegações em viagem;
- interação com empresas ou pessoas que têm interações com Pessoas Politicamente Expostas (PPE);
- negócios em países com índice elevado de corrupção;
- pagamentos de facilitação.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa aplicada do tipo quantitativa uma vez que tem por objetivo, com base em seus métodos, a produção de dados revisados e analisados, utilizando-se de ferramentas estatísticas para que, dessa forma, se tenha uma visão, interpretação e contribuição para o objeto do estudo em questão (COLLINS; HUSSEY, 2005; RICHARDSON, 1999). Trata-se também de um estudo empírico por ser experimental, e um estudo descritivo com os resultados considerando os elementos que são mensurados pela população que será objeto do estudo (MARTINS, 1994; COLLINS; HUSSEY, 2005; RAUPP; BEUREN, 2008).

Tendo em vista o embasamento deste estudo, esta seção apresenta a metodologia de maneira detalhada considerando: (i) descrição da empresa e população avaliada; (ii) descrição da ferramenta de coleta de dados; e (iii) descrição do processo considerado para análises dos dados.

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DA POPULAÇÃO DA AMOSTRA

Espera-se, com este estudo, realizar uma contribuição para o processo de identificação de riscos de corrupção no ambiente corporativo privado e que auxilie no desenvolvimento de um Programa de Integridade que considere os elementos de fraude. Para tal propósito, considerou-se uma empresa que apresentasse elevado nível de exposição ao risco, ou seja, interação com agentes públicos e entidades do governo, tanto na figura de cliente quanto na figura de fornecedor.

A empresa considerada no estudo é uma empresa com atuação global com mais de 50 anos de operação, e que já realizou acordo com autoridades reguladoras, pois seus profissionais já fizeram pagamento de propina para agentes públicos no passado.

A identidade da empresa será preservada no presente estudo, entretanto, sua indústria está entre os seguimentos de maior risco de corrupção como apontado por Loughman e Sibery (2012), e já mencionado anteriormente:

- aeroespacial e defesa;
- automotivo;
- bens de consumo;
- ciências da vida;
- construção;
- diversidade industrial;
- energia;
- entretenimento;
- mineração;
- serviços financeiros;
- tecnologia;
- transporte;
- varejo.

Foram considerados como objeto de análise os profissionais em posição de liderança na empresa, profissionais com cargo de vice-presidência devido à quantidade reduzida de profissionais nessa posição na empresa. A identidade de todos os profissionais que participaram do estudo também foi preservada. Além dos líderes, todos os profissionais dos departamentos de Auditoria Interna e *Compliance* também foram considerados nas análises desta pesquisa devido ao envolvimento dos profissionais nos processos de identificação, avaliação e mitigação de riscos de corrupção. O total de profissionais convidados para a pesquisa, globalmente, foi de 815 profissionais.

3.2 FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS

Considerando as teorias discutidas anteriormente, e a fim de conseguir mensurar os elementos de risco de corrupção entre os profissionais considerados no estudo, utilizou-se como base: (i) elementos de exposição ao perigo; (ii) elementos do Pentágono da Fraude; e, (iii) variáveis propostas por Becker (1974). Decorrente dos três elementos delimitados para mensuração de riscos de corrupção, considerou-se como ferramenta de coleta de dados um questionário estruturado em Escala de Likert de 5 pontos, o que tornou essa uma pesquisa de campo com a possibilidade de

acesso aos profissionais, sendo estes as fontes primárias de informação (LOPES, 2006). Optou-se por um questionário devido ao fato de ser uma ferramenta que permite a padronização de respostas dos indivíduos, a possibilidade de mensurar os elementos propostos de maneira simultânea entre todos os profissionais considerados de maneira global, a aplicação em alta escala, e a possibilidade do uso de mais de um idioma de aplicação e anonimato dos profissionais avaliados (GIL, 2010).

O questionário desenvolvido para mensurar os elementos de risco de corrupção entre os profissionais considerados na avaliação, considera um total de 43 questões distribuídos da seguinte maneira (Apêndice B – Questionário enviado para mensuração dos elementos de riscos de corrupção):

Quadro 5 - Agrupamento de questões

Grupo de questões	Identificação das questões
(A) Perfil demográfico e histórico na empresa dos profissionais	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
(B) Elementos do Pentágono da Fraude	(I) Pressão 9, 12, 15, 17, 18, 19, 22, 32, 14, 21 (II) Racionalização 10, 11, 13, 20, 23, 24, 25, 26, 30, 31, 33 (III) Oportunidade 16, 27, 28, 29 (IV) Capacidade 35, 36, 37 (V) Disposição 34, 38, 39, 40
(C) Elementos de Becker	(I) Percepção quanto a ser identificado 41 (II) Percepção quanto as medidas disciplinares 42, 43

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário foi preparado na ferramenta SurveyMonkey® e enviado para o e-mail corporativo dos profissionais considerados na pesquisa (Apêndice A – e-mail convite enviado aos profissionais para responder à pesquisa). O convite foi enviado em 01 de agosto de 2019, permanecendo a pesquisa disponível para ser respondida até o dia 17 de agosto de 2019.

3.3 PROCESSO DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Para análise dos dados coletados durante a pesquisa, considerou-se a correlação estatística, por meio da análise fatorial dos dados e análise fatorial exploratória, de modo que a intenção era verificar fatores que explicassem a base de dados (BEZERRA, 2007).

Para o processo de análise estatística dos dados, foram seguidos os seguintes passos:

- **Passo 1:** Obtido o coeficiente alpha de Cronbach para verificar a confiabilidade do instrumento de coleta.
- **Passo 2:** Realização do teste de esfericidade de Bartlett e o cálculo da estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para verificar se os dados sob análise eram passíveis de uma análise fatorial.
- **Passo 3:** Obtenção dos fatores por meio da análise dos autovalores e da variação explicada.
- **Passo 4:** Realização de uma análise descritiva dos escores fatoriais obtidos por meio da análise fatorial, para que a análise descritiva foi composta pelo cálculo dos valores mínimo e máximo dos escores, bem como a média, mediana e desvio padrão, de modo que os valores fossem obtidos por cada categoria das variáveis unidade, escolaridade e cargo.
- **Passo 5:** Execução de testes estatísticos de hipóteses com o intuito de verificar a existência de diferença estatisticamente significativa entre os valores dos escores considerando as categorias das variáveis unidade, escolaridade e cargo. De início, foram realizados testes de normalidade para saber se os escores seguiam uma distribuição normal de probabilidade. A saber, os testes de normalidade utilizados foram os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk. A execução dos testes de normalidade se faz necessária para sabermos qual o tipo de teste (paramétrico ou não paramétrico) que deve ser utilizado na comparação dos escores.
- **Passo 6:** Com os resultados dos testes de normalidade em mãos, foram executados os testes não paramétricos de Kruskal-Wallis e de Mann-Whitney para verificar a existência de diferença estatisticamente significativa entre os escores.

Para os passos mencionados, foi utilizado o software IBM SPSS v. 20.

4 RESULTADOS

Este estudo busca mensurar os elementos do Pentágono da Fraude, dentre os profissionais em posição de liderança, de uma empresa cujo seguimento está entre aqueles com maior risco de propina e corrupção, com atuação global, e incluindo entidades governamentais em posição de clientes e fornecedores. Para tal mensuração, utilizou-se uma ferramenta de psicometria para poder observar elementos de fraude que viessem a contribuir com o processo de identificação de riscos de corrupção público-privada dentro do ambiente corporativo.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

Para responder ao questionário, foram enviados convites para 815 profissionais em posição de liderança, localizados nos países onde a empresa operação sendo eles Austrália, Brasil, China, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Irlanda, México, Portugal, Reino Unido e Singapura, e para 44 profissionais de área de governança, tais como Auditoria Interna e *Compliance* em todas as posições, somando assim um total de 859 profissionais convidados para responder a pesquisa. O total desses profissionais convidados corresponde a 5% do quadro direto de profissionais da empresa.

Após o encerramento da coleta dos dados, obteve-se um total de 180 questionários respondidos por completo, o que representa 21% da população convidada e 1% do quadro total de profissionais diretos.

4.1.1 Faixa etária da população

Dentre os profissionais que responderam à pesquisa e que se encontram em posição de liderança, observamos 33% na faixa etária de 31 a 40 anos, e 41% de 41 a 50 anos, o que demonstra que 74% dos líderes da empresa estão concentrados entre as faixas de 31 a 50 anos, como apresentado na Tabela 1. De acordo com a pesquisa “*Global profiles of the fraudster: technology enables and weak controls fuel*

the fraud”, publicada pela KPMG (2016), ao consolidar o perfil de fraudadores identificados em investigações realizadas entre março de 2013 e agosto de 2015, observou-se que 68% dos fraudadores investigados tinham a idade entre 36 e 55 anos. Em uma pesquisa realizada pela EY (2018), com 2.550 executivos globalmente, verificou-se que 1 em cada 5 indivíduos com menos de 35 anos informaram ser justificável o pagamento de propina para atingir metas ou para manter as operações das empresas; entretanto, somente 1 em cada 8 profissionais com mais de 35 anos relataram ser justificável o pagamento de propina para manter as operações das empresas.

Tabela 1 - Distribuição dos profissionais por faixa etária

Faixa etária	Qtd. de profissionais	% de profissionais
20 a 30	13	7%
31 a 40	59	33%
41 a 50	73	41%
51 a 60	33	18%
Acima de 60	2	1%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando as pesquisas apresentadas, somente 8% dos entrevistados em posição de liderança da companhia não estão entre os indivíduos que possam representar algum risco de fraude ou corrupção, sendo 7% na faixa etária de 20 a 30 anos, e 1% acima de 60 anos.

4.1.2 Formação acadêmica

Quanto à formação acadêmica, de acordo com a pesquisa realizada pelo ACFE, Report to the Nations (2018), em que foram coletados dados de 41.573 profissionais dedicados às investigação de fraudes corporativas, a fim de entender casos de fraudes ocorridos entre julho e outubro de 2017, observou-se que 47% dos fraudadores identificados durante as investigações tinham licenciatura ou bacharelado

e 14% pós-graduação, o que significa que 61% dos fraudadores identificados durante as investigações apresentavam formação acadêmica.

Na população deste estudo, observamos que em mais da metade dos profissionais que responderam ao questionário, 58% tinham alguma especialização (*latu sensu*) e 11% portavam algum título de mestrado ou doutorado, como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição dos profissionais por formação acadêmica

Formação acadêmica	Qtd. de profissionais	% de profissionais
Ensino Médio	2	1%
Licenciatura / Bacharelado	54	30%
Especialização / MBA (<i>latu sensu</i>)	104	58%
Mestrado / Doutorado	20	11%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.3 Localização dos profissionais

A empresa apresenta negócios e atividades em 11 países, sendo eles o Brasil, Estados Unidos, México, França, Reino Unido, Irlanda, Portugal, Holanda, Emirados Árabes Unidos, Singapura e China. Além destes, a empresa conta com profissionais distribuídos em pequenos escritórios de representação em outros países para atender aos seus clientes.

Observamos que 90% dos líderes que responderam ao questionário estão em países com alta percepção de corrupção, de acordo com o Rank do Transparência Internacional (2018), sendo eles, 88% no Brasil, 1% na China e 1% na Índia. Os demais profissionais encontram-se em países com baixo índice de corrupção, como apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição dos profissionais por país e rank dos países de acordo com o Transparência Internacional

País	% de profissionais	Rank Transparência Internacional²
Brasil	88%	35
Estados Unidos	4%	71
Portugal	2%	64
Singapura	2%	85
Austrália	1%	77
China	1%	39
Holanda	1%	82
Índia	1%	41
Total	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.5 Unidade de Negócios

A empresa conta com 5 seguimentos. Não serão divulgados seus nomes verdadeiros a fim de preservar a confidencialidade da identidade da empresa. Esses 5 seguimentos serão aqui denominados de “Unidades de Negócios” (UN), respectivamente UN1, UN2, UN3, UN4 e UN5. A UN6, identificada na Tabela 4, refere-se a profissionais dedicados às atividades corporativas administrativas e atividades indiretas ou centros de custos indiretos da produção.

As UNs com maior quantidade de profissionais identificadas são: UN2 com 33% dos líderes, e que corresponde a 60% da receita da empresa, e UN6 com 40% de líderes e demais profissionais de áreas com o Auditoria Interna e Compliance, que demonstraram maior engajamento para responder ao questionário.

² De acordo com o Rank da Transparência Internacional, quando menor a pontuação do país, maior a percepção dos indivíduos dos países de corrupção.

Tabela 4 - Distribuição dos profissionais por Unidade de negócio

Unidade de negócio	Qtd. de profissionais	% de profissionais
UN1	3	2%
UN2	60	33%
UN3	23	13%
UN4	12	7%
UN5	10	6%
UN6	72	40%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.6 Tempo dos profissionais na empresa e nos departamentos atuais

De acordo com o relatório da KPMG (2016), 14% dos fraudadores tinham entre 4 e 6 anos nas empresas onde trabalhavam, e 38% dos fraudadores tinham mais de 6 anos nas empresas, o que significa que 52% dos fraudadores tinham mais de 4 anos nas empresas onde trabalhavam.

Na população, observamos que 84% dos profissionais em cargos de liderança têm mais do que 5 anos de empresa, distribuídos da seguinte maneira: 10% entre 5 e 10 anos, 48% entre 10 e 20 anos, 16% entre 20 e 30 anos, e 10% com mais de 30 anos na empresa. A estabilidade no perfil de profissionais encontra-se nas posições de liderança da companhia, como apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Distribuição dos profissionais por tempo na empresa

Tempo na empresa	Qtd. de profissionais	% de profissionais
Até 1 ano	8	4%
1 a 5 anos	21	12%
5 a 10 anos	18	10%
10 a 20 anos	87	48%
20 a 30 anos	28	16
Acima de 30 anos	18	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além de apresentarem estabilidade, pelo tempo de empresa, os profissionais em posição de liderança demonstraram permanência em seus departamentos, sendo que 54% dos profissionais informaram que tinham mais de 5 anos no departamento atual, distribuídos da seguinte forma: 20% de 5 a 10 anos, 26% entre 10 e 20 anos, 6% entre 20 e 30 anos, e 2% com mais de 30 anos no mesmo departamento, como apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Distribuição dos profissionais por tempo no atual departamento

Tempo no departamento atual	Qtd. de profissionais	% de profissionais
Até 1 ano	23	13%
1 a 5 anos	60	33%
5 a 10 anos	36	20%
10 a 20 anos	47	26%
20 a 30 anos	11	6%
Acima de 30 anos	3	2%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.7 Cargos dos profissionais

De acordo com as pesquisas que avaliaram o cenário de fraude nas empresas, quando se fala em crimes corporativos, a maior parte dos fraudadores encontra-se em posição de liderança. De acordo com a KPMG (2016), 32% dos fraudadores investigados estavam em posição de gestão, e 26% dos fraudadores eram diretores executivos das empresas. De acordo com o ACFE (2018), 65% dos crimes de corrupção foram cometidos pelos executivos ou proprietários das empresas, e 34% por não executivos ou proprietários.

Na população, observamos que 22% dos profissionais são gerentes ou estão em posição superior, distribuídos da seguinte forma: 18% são gerentes, 3% diretores e 1% são vice-presidentes. Sessenta e oito por cento (68%) dos profissionais que responderam à pesquisa estão em posição de supervisão, o que na empresa representa menor risco, pois apresentam uma alçada de aprovação inferior quando comparadas com os outros cargos superiores.

Os 10% de profissionais que aparecem como operação, são profissionais das áreas de Auditoria Interna e Compliance, convidados para responder ao questionário.

Tabela 7 - Distribuição dos profissionais por cargo

Cargo	Qtd. de profissionais	% de profissionais
Vice-Presidente	1	1%
Diretor	5	3%
Gerente	33	18%
Supervisor / Coordenador	122	68%
Operação	19	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 ANÁLISES DOS ELEMENTOS DO PENTÁGONO DA FRAUDE E ANÁLISE FATORIAL

Este tópico apresenta: i) as análises estatísticas realizadas para as questões utilizadas no processo de mensuração dos elementos descritos no Pentágono da Fraude, os elementos propostos por Becker; e ii) as análises fatoriais com o fim de identificar grupos fatores considerando a correlação das questões.

4.2.1 Estatísticas dos Elementos do Pentágono da Fraude

De acordo com a pesquisa Global Economic Crime and Fraud Survey 2018, realizada pela PricewaterhouseCoopers (2018), que entrevistou 7.200 profissionais em 123 países, ao avaliar quais dos elementos do Triângulo da Fraude tinham maior contribuição na materialização de casos de fraude, observou-se que a Oportunidade foi o principal elemento, em que, de acordo com os profissionais entrevistados, foi o elemento responsável por 59% dos casos investigados. Em segundo lugar, os profissionais relataram o elemento Pressão como responsável por 21% dos casos e a Racionalização por 11% dos casos.

Embora os profissionais tenham dado relevância para os três elementos iniciais do Pentágono da Fraude, Cressey (1950), em seu estudo, observou ambos os elementos em sequência e em todos os casos.

Uma vez que, assim como apresentado por Santos (2016), consideraremos nesta pesquisa os 5 elementos generalizados nos casos de fraude. Esta seção tem por objetivo apresentar de forma descritiva a percepção dos indivíduos quanto aos elementos, para que, desta forma, seja possível identificar quais dos elementos apresentam percepções mais relevantes e/ou sensíveis aos indivíduos que responderam ao questionário neste estudo, interpretando assim tais elementos como aqueles que representam riscos, na percepção de pagamento de propina e corrupção.

4.2.1.1 Pressão

Cressey (1950) observou que as fraudes corporativas iniciam com o elemento Pressão. Dentre os tipos de pressão relatadas pelos indivíduos em seu estudo, constava o fato de os profissionais não perceberem possibilidades de compartilhar

com terceiros seus problemas financeiros. Dentre a população de profissionais que responderam ao questionário deste estudo, observamos que 7% dos indivíduos relataram não ter com quem compartilhar ou para quem pedir ajuda em caso de emergências financeiras, como apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Distribuição de profissionais que podem ou não solicitar auxílio de terceiros para solucionar problemas financeiros

Indicação dos profissionais	% de profissionais
Sim	93%
Não	7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar o perfil dos profissionais que relataram não ter com quem compartilhar problemas financeiros, observamos que 1 (um) está encontra-se na faixa etária entre 31 e 40 anos, 6 (seis) entre 41 e 50 anos, e 5 (cinco) entre 51 e 60 anos. Quanto aos cargos desses profissionais, 9 (nove) são Supervisores ou Coordenadores, 2 (dois) Diretores e 1 (um) Vice-Presidente. Não observamos nos dados fatores adicionais que justificassem ou apresentassem informações adicionais sobre estes indivíduos. De qualquer forma pode-se concluir que tal pressão está presente em diferentes cargos, mesmo aqueles mais elevados da companhia.

Mensuramos também a frequência em que os profissionais são expostos a fatores que de algum modo poderão contribuir para outros fatores de pressão, como apresentado nas questões 12, 14, 15, 17, 18, 19 e 21 do questionário. A média consolidada dos elementos mensurados, ou seja, o quanto os profissionais estão expostos a estas situações foi de 3,3, como apresentado na Figura 15.

3,3

Nunca (1)	Raramente (2)	Às vezes (3)	Muitas vezes (4)	Sempre (5)
--------------	------------------	-----------------	---------------------	---------------

Figura 15 - Média global em que os profissionais são expostos a situações de pressão

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos cargos, observamos que os supervisores apresentaram a maior média de quando a ocorrência de situações podem representar de alguma forma pressão, com média de 3,3, assim como apresentado na Tabela 9. Uma possível justificativa para a média observada, é o contato direto dos Supervisores e Coordenadores aos agentes do governo, estando estes profissionais mais expostos a situações que de algum modo poderão representar algum tipo de pressão.

Tabela 9 - Distribuição média de exposição a situação de pressão por cargo

Cargo	Média
Supervisor / Coordenador	3,3
Operação	3,2
Gerente	3,1
Diretoria	2,6
Vice-Presidente	2,3

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao revisar a exposição dos profissionais por país, observamos que os profissionais que atuam nos Estados Unidos apresentaram maior média, com 3,7 pontos de média, embora este país esteja entre aqueles com melhor pontuação de acordo com o Rank apresentado pelo Índice de Percepção da Corrupção de 2018 do Transparência Internacional, órgão não governamental e sem fins lucrativos que avalia a percepção de corrupção nos países, por meio da percepções dos cidadãos destes países, como apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 – Distribuição média de exposição a situações de pressão por país

País	Média	Rank Transparência Internacional (2018)
Estados Unidos	3,7	71
Brasil	3,3	35
Austrália	3,0	77
Singapura	2,9	85
Índia	2,4	41
Holanda	2,3	82
Portugal	2,2	64
China	1,6	39

Fonte: Elaborada pelo autor.

Por fim, avaliamos a opinião dos profissionais para entender se eles acreditavam que existia alguma justificativa para o ato de pagar propina ou cometer corrupção, e 100% dos profissionais informaram “discordar totalmente” para qualquer realização destes atos.

4.2.1.2 Racionalização

Uma vez que, como apresentado, a racionalização trata da conscientização dos profissionais quanto a realizarem atos que estão em desacordo com seus valores, ou os valores das companhias, para a mensuração da racionalização, questionamos se os profissionais tinham o conhecimento do Código de Conduta e Ética da companhia e entendiam o que era esperado deles. Observamos que 100% declararam conhecer o código, documento este que apresenta os valores da empresa, as proibições de atos de propina e corrupção e as ações disciplinares.

Questionamos os indivíduos se tinham ou não orgulho em trabalhar na companhia, podendo as respostas negativas representar ou contribuir para a racionalização. Dos profissionais questionados, somente 1 informou não ter orgulho de trabalhar para a empresa.

Uma vez que as questões de racionalização (13, 20, 23 e 24) tinham como propósito mensurar a frequência em que os profissionais tinham ou não situações ou elementos de racionalização, observamos que, na média geral, os profissionais que relataram “às vezes”, com média de 3,8, são expostos ou observam situações que

proporcionam ou que podem corroborar com a racionalização, como apresentado na Figura 16.

3,8

Nunca (1)	Raramente (2)	Às vezes (3)	Muitas vezes (4)	Sempre (5)
---------------------	-------------------------	------------------------	----------------------------	----------------------

Figura 16 - Média global em que os profissionais são expostos a situações de racionalização

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao observar de forma separada, observamos que quanto maior a faixa etária dos profissionais, maior a frequência em que são expostos a situações que podem corroborar para a racionalização, com apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 - Distribuição média de exposição para situações que podem contribuir para a racionalização por idade

Faixa Etária	Média
20 a 30	3,6
31 a 40	3,7
41 a 50	3,9
51 a 60	4,0
Acima de 60	4,1

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já quando revisamos a distribuição média em que os profissionais são expostos a situações que poderão ser consideradas no processo de racionalização, observamos não haver uma concentração em determinada unidade de negócio, como apresentado na Tabela 12. De qualquer maneira, a unidade de negócio UN1 apresentou a maior média entre as unidades, sendo esta a menor unidade em faturamento da empresa deste estudo, podendo tal fator influenciar a média relativamente superior.

Tabela 12 – Distribuição média de exposição para situações que podem contribuir para a racionalização por unidade de negócio

Unidade de Negócio	Média
UN1	4,1
UN2	3,9
UN3	3,7
UN4	4,0
UN5	3,9
UN6	3,8

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na avaliação dos profissionais por formação acadêmica, observamos que os que relataram ter somente o ensino médio foram os que apresentaram maior média, na percepção de situações que podem contribuir com a racionalização, como apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 – Distribuição média de exposição para situações que podem contribuir para a racionalização por formação acadêmica

Formação Acadêmica	Média
Ensino Médio	4,0
Licenciatura / Bacharelado	3,8
Especialização / MBA (<i>latu sensu</i>)	3,9
Mestrado / Doutorado	3,7

Fonte: Elaborada pelo autor.

A mesma homogeneidade foi observada na média dos profissionais quando distribuídos por cargo, como apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 – Distribuição média da exposição para situações que podem contribuir para a racionalização por cargo

Cargo	Média
Vice-Presidente	3,3
Diretoria	3,9
Gerente	3,7
Supervisor / Coordenador	3,9
Operação	3,6

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além de avaliar a exposição dos profissionais frente a situações que pudessem contribuir para a racionalização, mensuramos por meio das questões 25, 26, 30, 31 e 33, quanto os profissionais estão de acordo ou não com situações que, de algum modo, poderão justificar o pagamento de propina e corrupção. Na média geral, os profissionais relataram “Discordar totalmente” para as situações que eventualmente pudessem ser utilizadas como justificativa, com média de 1,4, como apresentado na Figura 17.

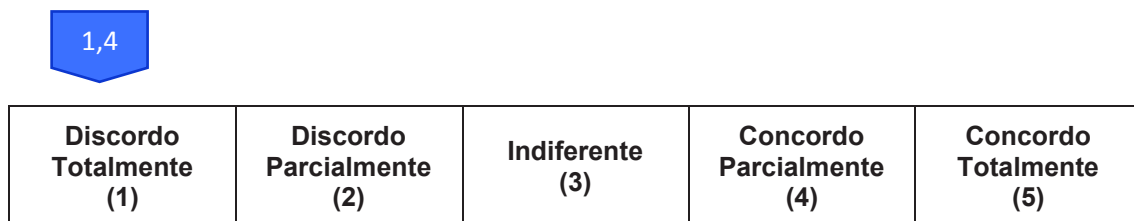


Figura 17 - Média global quanto à opinião dos profissionais sobre situações que podem ser utilizadas como Racionalização

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com a média geral, pode-se entender que, embora os profissionais sejam expostos a situações que podem ser utilizadas para justificar atos de propina e corrupção, estes discordam em utilizá-las.

Ao avaliar a distribuição do quanto os profissionais concordam ou não em utilizar tais situações como justificativa para o pagamento de propina e corrupção por faixa etária, não observamos grande dispersão entre os indivíduos, como apresentado

na Tabela 15. De qualquer modo, os profissionais dentre 31 e 60 anos demonstraram mais repulsa.

Tabela 15 - Distribuição média quanto ao uso de justificativas para o pagamento de propina e corrupção por faixa etária

Faixa Etária	Média
20 a 30	1,7
31 a 40	1,4
41 a 50	1,4
51 a 60	1,4
Acima de 60	1,8

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao avaliar a distribuição do quanto os profissionais concordam ou não em utilizar tais situações como justificativa para o pagamento de propina e corrupção por unidade de negócio, também não observamos grande dispersão entre os indivíduos, como apresentado na Tabela 16. A UN1, embora tenha sido a que apresentou maior frequência de situações que possam ser consideradas para justificar o pagamento de propina e corrupção, foi a que representou maior repulsa das unidades de negócio, com média menor, inclusive do que as áreas que atuam com gestão de riscos tais como Auditoria Interna e Compliance.

Tabela 16 - Distribuição média quanto ao uso de justificativas para o pagamento de propina e corrupção por unidade de negócio

Unidade de Negócio	Média
UN1	1,2
UN2	1,4
UN3	1,3
UN4	1,5
UN5	1,4
UN6	1,4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim como no geral, quanto maior a percepção de situações de justificativa, maior a repulsa para concordar em utilizá-las. O mesmo foi observado quando separamos os profissionais por formação acadêmica, em que os profissionais que tiveram a menor formação acadêmica, foram os que observaram maior exposição às situações e os que apresentaram maior repulsa, como apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 - Distribuição média quanto ao uso de justificativas para o pagamento de propina e corrupção por formação acadêmica

Formação Acadêmica	Média
Ensino Médio	1,1
Licenciatura / Bacharelado	1,5
Especialização / MBA (<i>latu sensu</i>)	1,4
Mestrado / Doutorado	1,4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na distribuição dos profissionais por cargo, observamos que quanto maior a posição dos profissionais, maior a repulsa deles quanto às situações que, de alguma forma, poderão representar a justificativa de corrupção, como apresentado na Tabela 18. Esses dados mostram que a alta direção da empresa não vê justificativa que racionalize o pagamento de propina e corrupção.

Tabela 18 - Distribuição média quanto ao uso de justificativas para o pagamento de propina e corrupção por cargos

Indique sua posição/cargo	Média
Vice-Presidente	1,0
Diretoria	1,3
Gerente	1,4
Supervisor / Coordenador	1,4
Operação	1,7

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.1.3 Oportunidade

Mensuramos a percepção dos profissionais quanto à frequência de situações que poderiam ser interpretadas como oportunidade para a o pagamento de propina e corrupção, e observou-se que, na média geral, são situações que ocorrem “Muitas vezes”, como apresentado na Figura 18. As oportunidades para a materialização de fraude ou crimes corporativos é expressiva inclusive em outras pesquisas, em que de acordo com a pesquisa realizada pela KPMG (2016), 61% das fraudes investigadas decorreram principalmente por falhas nos controles. Logo, não basta que os controles existam, eles precisam ser eficazes em sua função.

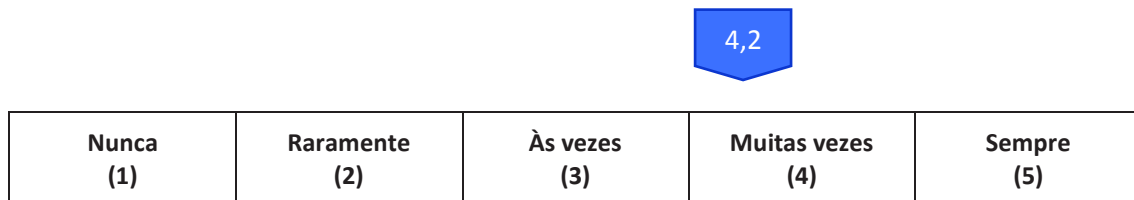


Figura 18 - Média global em que os profissionais são expostos a situações de Oportunidade

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao distribuir a percepção de frequência de oportunidades para a materialização de propina e corrupção por faixa etária, observou-se que os profissionais entre 51 e 60 anos são os que apresentaram a maior percepção; já os profissionais entre 20 e 30 anos demonstraram menor percepção, podendo esta média estar correlacionada com a experiência dos indivíduos.

Tabela 19 - Distribuição média da frequência de oportunidades por faixa etária

Faixa Etária	Média
20 a 30	3,2
31 a 40	4,4
41 a 50	4,2
51 a 60	4,7
Acima de 60	4,0

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já quando revisada, a média da percepção de oportunidades por Unidade de Negócios, observamos uma aproximação entre as unidades exceto pela UN1, que foi a que apresentou menor média, com 2,7 pontos, como apresentado na Tabela 20. Uma possível justificativa para tal média é a relevância da unidade de negócios, sendo a menor fonte de receita e a que conta com os processos mais enxutos.

Tabela 20 - Distribuição média da frequência de oportunidades por unidade de negócio

Unidade de Negócio	Média
UN1	2,7
UN2	4,4
UN3	4,8
UN4	4,6
UN5	4,0
UN6	4,1

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na formação acadêmica, observamos que os profissionais que declararam ter o Ensino Médio, não tiveram a percepção da frequência de elementos de oportunidade, diferentemente dos outros profissionais, que sim, relataram identificar oportunidades, com apresentado na Tabela 21.

Tabela 21 - Distribuição média da frequência de oportunidades por formação acadêmica

Formação Acadêmica	Média
Ensino Médio	6,0 ³
Licenciatura / Bacharelado	4,7
Especialização / MBA (<i>latu sensu</i>)	4,2
Mestrado / Doutorado	3,6

Fonte: Elaborada pelo autor.

³ A média de 6,0 está relacionada com profissionais que informaram não ter o conhecimento da frequência que possa ser correlacionada com "Oportunidade".

Na distribuição por cargos, como apresentado na Tabela 22, a alta gestão e diretoria e gerentes relataram “Nunca” ter observado elementos de oportunidade, diferentemente dos supervisores e coordenadores que apresentaram alta frequência de tais elementos, razoável também quando observados os profissionais da operação. Tal discrepância pode se dar devido a diversos fatores, tais como: baixo envolvimento da gestão nos processos, baixa interação com agentes do governo ou mesmo excesso de confiança nos controles.

Tabela 22 - Distribuição média da frequência de oportunidades por cargo

Indique sua posição/cargo	Média
Vice-Presidente	1,0
Diretoria	1,0
Gerente	1,0
Supervisor / Coordenador	4,6
Operação	3,8

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além de avaliar a frequência de situações que podem gerar oportunidades para a fraudes, mensurou-se também a percepção dos profissionais frente aos controles existentes hoje na companhia, e de acordo com os profissionais, em uma escala de 1 a 5, com média geral 4,2 como apresentado na Figura 19, os controles atendem e/ou aparentemente mitigam as oportunidades.

4,2

Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Indiferente (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

Figura 19 - Média global quanto à opinião dos profissionais sobre situações que podem ser utilizadas como Oportunidade

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao avaliar a média de avaliação dos controles por faixa etária, observou-se certa homogeneidade entre as faixas, sendo a mais elevada de 4,3 para os

profissionais entre 41 a 50 anos e a menor média de 4,0, de acordo com os profissionais com faixa etária entre 20 e 30 anos.

Tabela 23 - Distribuição média quanto à eficácia dos controles da empresa por faixa etária

Faixa Etária	Média
20 a 30	4,0
31 a 40	4,2
41 a 50	4,3
51 a 60	4,4
Acima de 60	4,2

Fonte: Elaborada pelo autor.

Também não foi observada diferença significativa na média, quando observada entre as unidades, mas sim uma aproximação ainda maior pelos profissionais, em que a menor média observada foi a das unidades UN3, UN5 e UN6 com 4,2 pontos de média e a maior média foi a da unidade UN1, com 4,6 pontos, como apresentado na Tabela 24.

Tabela 24 - Distribuição média quanto à eficácia dos controles da empresa por unidade de negócio

Unidade de Negócio	Média
UN1	4,6
UN2	4,4
UN3	4,2
UN4	4,3
UN5	4,2
UN6	4,2

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na avaliação das eficácias dos controles, de acordo com a percepção dos profissionais, considerando a formação acadêmica, não houve variação significativa, como apresentado na Tabela 25.

Tabela 25 - Distribuição média quanto à eficácia dos controles da empresa por formação acadêmica

Formação Acadêmica	Média
Ensino Médio	4,2
Licenciatura / Bacharelado	4,2
Especialização / MBA (<i>latu sensu</i>)	4,3
Mestrado / Doutorado	4,2

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na revisão das médias, a única que apresentou diferença significativa quanto à distribuição da percepção dos indivíduos sobre os controles, foi a distribuição por cargos, em que, diferentemente das outras distribuições, Vice-Presidente se demonstrou indiferente com 3,3 pontos de média. A maior média foi apresentada pelos Diretores com 4,5 pontos na média, como apresentado na Tabela 26.

Tabela 26 - Distribuição média quanto à eficácia dos controles da empresa por cargo

Indique sua posição/cargo	Média
Vice-Presidente	3,3
Diretoria	4,5
Gerente	4,1
Supervisor / Coordenador	4,3
Operação	4,1

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.1.4 Capacidade

O elemento Capacidade, de acordo com as respostas dos profissionais, foi observado com uma média elevada, em que a média geral foi de 4,4 pontos, como apresentado na Figura 20. Isso significa que a maioria dos profissionais que responderam ao questionário podem ser capazes de materializar pagamento de propina ou corrupção, e, ainda, sendo este um elemento relevante para atuação. Este número está em linha com o perfil de profissionais contratados pela empresa, uma

vez que é esperado pessoas com coragem para realizar suas atividades e que tenham pensamentos disruptivos.

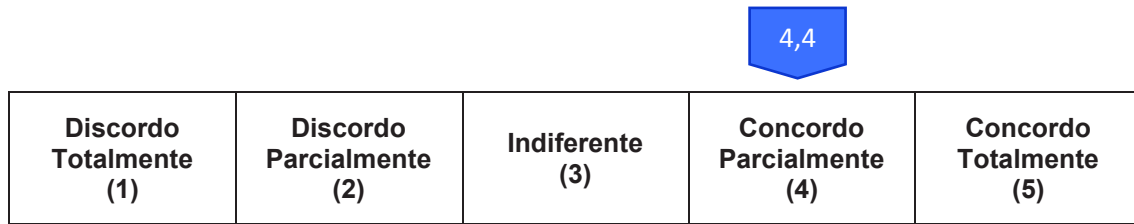


Figura 20 - Média global quanto à opinião dos profissionais sobre situações que podem ser utilizadas como Capacidade

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao avaliar a média da capacidade por faixa etária, não foi observada grande variação entre os profissionais, em que a maior média foi a dos profissionais acima de 60 anos e a menor dos profissionais entre 20 a 30 anos, como apresentado na Tabela 27.

Tabela 27 - Distribuição média do elemento capacidade por faixa etária

Faixa Etária	Média
20 a 30	4,2
31 a 40	4,4
41 a 50	4,4
51 a 60	4,5
Acima de 60	4,7

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ausência de variação significativa também foi observada quando revisada a distribuição do elemento capacidade por unidade de negócio, como apresentado na Tabela 28.

Tabela 28 - Distribuição média do elemento capacidade por unidade de negócio

Unidade de Negócio	Média
UN1	4,6
UN2	4,5
UN3	4,4
UN4	4,6
UN5	4,5

UN6	4,3
-----	-----

Fonte: Elaborada pelo autor.

A aproximação das médias também foi observada no elemento capacidade, quando revisada a distribuição das médias por formação acadêmica, como apresentado na Tabela 29.

Tabela 29 - Distribuição média do elemento capacidade por formação acadêmica

Formação Acadêmica	Média
Ensino Médio	4,2
Licenciatura / Bacharelado	4,4
Especialização / MBA (<i>latu sensu</i>)	4,4
Mestrado / Doutorado	4,3

Fonte: Elaborada pelo autor.

E por fim, a similaridade entre as médias foi observada na distribuição, quando revisadas as médias do elemento capacidade por cargo.

Tabela 30 - Distribuição média do elemento capacidade por cargo

Indique sua posição/cargo	Média
Vice-Presidente	4,3
Diretoria	4,5
Gerente	4,3
Supervisor / Coordenador	4,5
Operação	4,2

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao considerar todos os diferentes pontos de vista do elemento, não foi observada diferença significativa com a média geral.

4.2.1.5 Disposição ao Risco

O último elemento do Pentágono da Fraude mensurado entre os profissionais, foi a disposição ao risco. Observamos que a média geral de disposição aos riscos dentre os profissionais que responderam ao questionário foi de 3,8 pontos, o que

demonstra que a disposição ao risco dos profissionais é mediano, como apresentado na Figura 21.

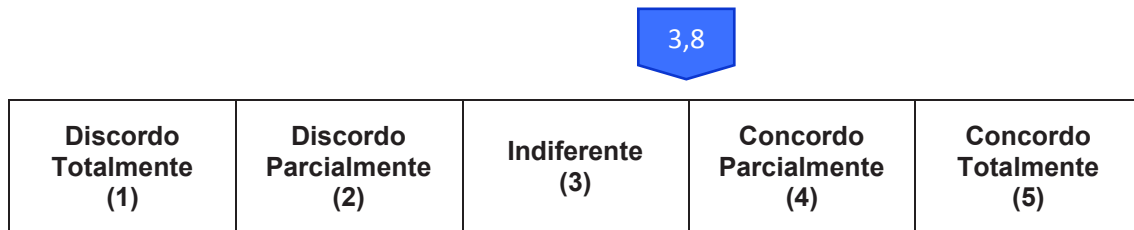


Figura 21 - Média global quanto à opinião dos profissionais sobre situações que podem ser utilizadas como Disposição

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando revisado o mesmo elemento, porém considerando a distribuição por faixa etária, observou-se que quando mais alta a faixa etária, mais os profissionais demonstraram estar dispostos a correr riscos, como apresentado na Tabela 31.

Tabela 31 - Distribuição média do elemento disposição ao risco por faixa etária

Faixa Etária	Média
20 a 30	3,5
31 a 40	3,8
41 a 50	3,8
51 a 60	3,9
Acima de 60	4,2

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando revisada a distribuição da disposição ao risco por unidade de negócio, observou-se que a UN1 foi a unidade com profissionais que apresentaram maior disposição ao risco, diferentemente dos profissionais das áreas corporativas UN6, que apresentaram uma média de 3,7 pontos, como apresentado na Tabela 33.

Tabela 33 - Distribuição média do elemento disposição ao risco por unidade de negócio

Unidade de Negócio	Média
UN1	4,3
UN2	4,0
UN3	3,8
UN4	3,6
UN5	3,5
UN6	3,7

Fonte: Elaborada pelo autor.

A disposição ao risco por formação acadêmica não apresentou variação significativa entre os profissionais, uma vez que os profissionais com Mestrado/Doutorado demonstraram menor disposição ao risco com 3,7 pontos de média e os profissionais com Licenciatura/Bacharelado apresentaram 3,9 pontos de média.

Tabela 34 - Distribuição média do elemento disposição ao risco por formação acadêmica

Formação Acadêmica	Média
Ensino Médio	3,8
Licenciatura / Bacharelado	3,9
Especialização / MBA (<i>latu sensu</i>)	3,8
Mestrado / Doutorado	3,7

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim como nos fatores anteriores, os profissionais no cargo de Vice-Presidência apresentaram variação significativa dos demais profissionais, pois observou-se baixa disposição ao risco com 2,7 pontos de média, e os profissionais em cargo de supervisão, coordenação e gestão com maiores médias, de 3,8 pontos de média, como apresentado na Tabela 35.

Tabela 35 - Distribuição média do elemento disposição ao risco por cargo

Indique sua posição/cargo	Média
Vice-Presidente	2,7
Diretoria	3,7
Gerente	3,8
Supervisor / Coordenador	3,8
Operação	3,6

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.1.6 Variáveis de Becker

Além dos elementos do Pentágono da Fraude, foram mensurados as duas variáveis que mitigam crimes como proposto por Becker (1974), sendo: i) percepção dos indivíduos quanto aos mecanismos existentes para identificar crimes de corrupção; e ii) percepção dos indivíduos quanto às medidas punitivas, nos países onde a empresa tem operações.

Na média geral, os profissionais demonstraram indiferença quanto à habilidade das autoridades de identificar crimes de propina e corrupção, com média geral de 3,7 pontos, como apresentado na Figura 22.

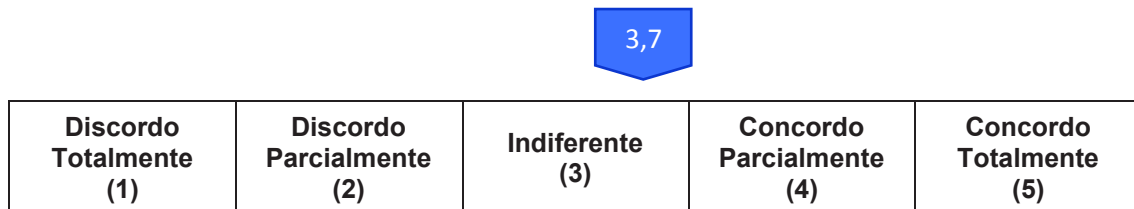


Figura 22 - Média global quanto à percepção dos profissionais em serem identificados por pagar propina ou corrupção

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tal percepção frente aos mecanismos de identificação de atos de corrupção não está equivocada, uma vez que de acordo com o relatório *Report to the Nation* do ACFE (2018), 50% dos atos de corrupção foram identificados por denúncias e não por meio dos mecanismos preventivos ou detectivos.

Quando observada a mesma variável por faixa etária, observamos que os profissionais acima de 60 anos demonstraram menor crença nos mecanismos de identificação de crimes de corrupção, diferentemente dos profissionais entre 51 a 60

anos, que apresentaram 3,8 pontos na média, porém ambos com baixa confiança, como apresentado Tabela 36.

Tabela 36 – Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em serem identificados por pagar propina ou corrupção por faixa etária

Faixa Etária	Média
20 a 30	3,2
31 a 40	3,7
41 a 50	3,7
51 a 60	3,8
Acima de 60	2,5

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observamos que duas unidades, UN4 e UN5, apresentaram médias superiores à média geral, quanto à credibilidade dos mecanismos de identificação de crimes de corrupção, com 4,1 pontos na média, como apresentado na Tabela 37.

Tabela 37 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em serem identificados por pagar propina ou corrupção por unidade de negócio

Unidade de Negócio	Média
UN1	3,7
UN2	3,8
UN3	3,5
UN4	4,1
UN5	4,1
UN6	3,5

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os profissionais que têm somente o ensino médio são os que demonstraram menor confiança nos mecanismos de identificação de crimes de corrupção, com 3,0 pontos de média, diferentemente dos profissionais com Mestrado ou Doutorado, com 3,9 pontos de média, como apresentado na Tabela 38.

Tabela 38 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em serem identificados por pagar propina ou corrupção por formação acadêmica

Formação Acadêmica	Média
Ensino Médio	3,0
Licenciatura / Bacharelado	3,5
Especialização / MBA (<i>latu sensu</i>)	3,7
Mestrado / Doutorado	3,9

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já quando revisadas médias por cargo, os profissionais em cargo de vice-presidência apresentaram a maior média de confiança nos mecanismos de identificação de crimes de corrupção, com 4,0 pontos na média, como apresentado na Tabela 39.

Tabela 39 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em serem identificados por pagar propina ou corrupção por cargo

Indique sua posição/cargo	Média
Vice-Presidente	4,0
Diretoria	3,6
Gerente	3,4
Supervisor / Coordenador	3,8
Operação	3,6

Fonte: Elaborada pelo autor.

No que diz respeito a percepção dos profissionais quanto às medidas punitivas por crimes de corrupção para profissionais, a média geral foi de 2,8 pontos. O que demonstra uma baixa crença nas medidas punitivas, como apresentado na Figura 23.



Figura 23 – Média global quanto à percepção dos profissionais em relação às medidas disciplinares para os indivíduos que pagam propina ou cometem atos de corrupção

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando revisada a média por faixa etária, os profissionais acima de 60 anos foram os que demonstraram maior descrença nas medidas punitivas com 2,3 pontos

na média, diferentemente dos profissionais entre 51 e 60 anos, que apresentaram média de 3,0, superior à média geral.

Tabela 40 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em relação as medidas disciplinares para os indivíduos que pagam propina ou cometem atos de corrupção por faixa etária

Faixa Etária	Média
20 a 30	2,7
31 a 40	2,9
41 a 50	2,8
51 a 60	3,0
Acima de 60	2,3

Fonte: Elaborada pelo autor.

A UN1 foi a unidade que apresentou menor média para esta variável com 2,5 pontos de média, diferentemente da UN4, que teve média superior à média geral com 3,1 pontos na média, como apresentado na Tabela 41.

Tabela 41 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em relação as medidas disciplinares para os indivíduos que pagam propina ou cometem atos de corrupção por unidade de negócio

Unidade de Negócio	Média
UN1	2,5
UN2	2,9
UN3	2,8
UN4	3,1
UN5	2,9
UN6	2,8

Fonte: Elaborada pelo autor.

Por formação acadêmica, observamos que os profissionais que apresentaram a maior média foram os profissionais com pós-graduação (*latu sensu*), com 2,9 pontos na média, como apresentado na Tabela 42.

Tabela 42 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em relação as medidas disciplinares para os indivíduos que pagam propina ou cometem atos de corrupção por formação acadêmica

Formação Acadêmica	Média
Ensino Médio	2,5
Licenciatura / Bacharelado	2,8
Especialização / MBA (<i>latu sensu</i>)	2,9
Mestrado / Doutorado	2,8

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os cargos que apresentaram maior confiança nas medias punitivas foram os de Vice-presidente e Diretor, ambos com 3,0 pontos na média, e superiores à média geral.

Tabela 43 - Distribuição média quanto à percepção dos profissionais em relação as medidas disciplinares para os indivíduos que pagam propina ou cometem atos de corrupção por cargo

Indique sua posição/cargo	Média
Vice-Presidente	3,0
Diretoria	3,0
Gerente	2,8
Supervisor / Coordenador	2,9
Operação	2,8

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.2 Análise Fatorial

Além da análise descritiva dos dados, considerando o agrupamento original das questões por elementos dos Pentágono da Fraude, realizou-se uma análise fatorial exploratória, com objetivo de obtenção de fatores que explicassem a base de dados.

De início, foi obtido o coeficiente alpha de Cronbach para verificar a confiabilidade do instrumento de coleta. Em seguida, fez-se o teste de esfericidade de Bartlett e o cálculo da estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para verificar se os dados sob análise eram passíveis de uma análise fatorial.

Após etapa de validação da base de dados para a análise fatorial, seguiu-se para a obtenção dos fatores por meio da análise dos autovalores e da variação explicada por meio do software para análises estatísticas IBM SPSS v. 20.

4.2.2.1 Descrição da Análise Fatorial

Inicialmente, no intuito de verificar a consistência da base de dados apresentada, foi calculado o coeficiente alpha de Cronbach, de modo que o valor obtido foi igual a 0,602, indicando uma consistência aceitável da base de dados, pois de acordo com Gliem e Gliem (2003), os valores aceitáveis para coeficiente alpha de Cronbach devem ser superiores a 0,6.

Para a análise fatorial, inicialmente foi retirada uma variável da base de dados (não há problemas em pagar propina se for para conseguir licenças ou permissões para manter as operações da [CONFIDENCIAL – EMPRESA] e os empregos das pessoas), tendo em vista que esta variável somente apresentou uma única resposta (“Discordo Totalmente”) para todos os entrevistados.

Após a exclusão da variável, foi executado o teste de esfericidade de Bartlett e calculada a estatística KMO. Esses dois procedimentos foram necessários para verificar se os dados em questão são passíveis da execução de uma análise fatorial. Os resultados são apresentados na Tabela 44.

Tabela 44 - Teste de esfericidade de Bartlett e estatística KMO

Testes	Valores
Estatística KMO	0,635
Teste de esfericidade de Bartlett	0,000 *

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 36, podemos extrair as seguintes interpretações (TOBIAS; CARLSON, 1969):

- a significância para o teste de esfericidade de Bartlett foi igual a $0,000 < 0,05$. Sendo assim, rejeitamos a hipótese de que não há correlação entre as variáveis, de modo que o pressuposto de correlação significativa entre as variáveis está sendo satisfeito;

- o valor calculado para a estatística KMO foi igual a 0,635. Assim, os dados são adequados para a execução de uma análise fatorial, salientando que valores acima de 0,5 são aceitáveis.

Em síntese, pelos resultados apresentados na tabela anterior, os dados são apropriados para a execução de uma análise fatorial, de modo que é possível prosseguir com as análises. Antes desse prosseguimento, tendo em vista que as variáveis têm nomes extensos, elas foram codificadas da seguinte forma:

- V1 = Já fui pressionado por meu gestor para fazer algo que estava em desacordo com os valores éticos da [CONFIDENCIAL – EMPRESA], descritos no código de ética;
- V2 = Já presenciei comportamentos inadequados descritos no código de ética da [CONFIDENCIAL – EMPRESA], por parte dos meus companheiros de trabalho ou gestor;
- V3 = Me reúno com agentes do governo durante as vistorias que realizam nas instalações da [CONFIDENCIAL – EMPRESA], ou instalações das entidades governamentais;
- V4 = Temos mercadorias ou peças bloqueadas por fiscais de importação ou exportação para inspeção, em nossos processos de importação e/ou exportação;
- V5 = Utilizamos representantes de vendas para as negociações das vendas realizadas para entidades de governos;
- V6 = Os agentes dos governos solicitam pagamento de propina para a liberação de mercadorias ou documentos importantes para os processos da [CONFIDENCIAL – EMPRESA];
- V7 = As entidades do governo que são nossos clientes, solicitam descontos em nossos faturamentos;
- V8 = Os contratos que temos com entidades do governo como clientes, precisam ser ajustados durante o andamento do contrato, por meio de aditivos;
- V9 = As entidades do governo que são nossos clientes, demoram para realizar o pagamento das faturas que emitimos para eles;
- V10 = Eu ou meu departamento convidamos agentes do governo, na posição de clientes ou fornecedores, para jantares ou eventos;

- V11 = Sinto-me pressionado por meus gestores para apresentar bons resultados;
- V12 = Sinto-me satisfeito com a minha remuneração e com os meus benefícios;
- V13 = Sinto-me motivado para realizar o meu trabalho;
- V14 = Um gestor deve fazer o que for necessário para manter os empregos dos subordinados, mesmo que isso signifique ter uma atitude não ética;
- V15 = Se um agente do governo nos ajudar de algum modo a conseguir um contrato, devemos fazer algo para retribuir o favor;
- V16 = Os controles da [CONFIDENCIAL – EMPRESA] estão aptos a identificar pagamentos de propina;
- V17 = Os treinamentos anticorrupção consideram a realidade das operações da companhia;
- V18 = A área de Compliance da [CONFIDENCIAL – EMPRESA] tem conhecimento dos processos internos;
- V19 = É aceitável pagar propina se for para ganhar um contrato cujo valor seja superior ao montante da propina;
- V20 = O pagamento de propina só é considerado corrupção quando envolve valores relevantes;
- V21 = O pagamento de propina, por mais que não seja ético, será necessário caso um profissional da [CONFIDENCIAL – EMPRESA] esteja com sua vida em risco;
- V22 = Busco sempre flexibilidade nas minhas atividades e processos;
- V23 = Conheço em profundidade os processos e controles em que estou envolvido;
- V24 = Tenho conhecimento dos pontos de melhoria dos processos em que estou envolvido;
- V25 = Tenho habilidade para convencer as pessoas quanto ao meu ponto de vista;
- V26 = Gosto de me sentir constantemente desafiado;
- V27 = Quanto maiores as oportunidades de negócio, maiores os riscos envolvidos;
- V28 = Acredito que as medidas disciplinares para quem faz algo em desacordo com o código de ética da [CONFIDENCIAL – EMPRESA] são severas;

- V29 = A probabilidade de as autoridades dos países em que temos operação, identificarem se pagarmos propina é alta;
- V30 = Os indivíduos que pagam propina, não são impactados, somente as empresas;
- V31 = Os países onde temos operações têm leis e punições rígidas contra crimes de corrupção.

O próximo passo foi calcular as comunalidades para cada variável. As comunalidades nada mais são do que a variância de cada variável que é explicada pelos fatores, de modo que valores aceitáveis para as comunalidades são aqueles superiores a 0,5 (BEEKMAN *et al.*, 2000). As comunalidades para cada variável são apresentadas na Tabela 45.

Tabela 45 – Comunalidades

Variáveis	Comunalidades
V1	0,609
V2	0,614
V3	0,616
V4	0,657
V5	0,554
V6	0,646
V7	0,725
V8	0,632
V9	0,630
V10	0,657
V11	0,434
V12	0,631
V13	0,687
V14	0,595
V15	0,461
V16	0,524
V17	0,621
V18	0,641
V19	0,617
V20	0,561
V21	0,612
V22	0,522
V23	0,754
V24	0,742
V25	0,685
V26	0,561
V27	0,678
V28	0,725
V29	0,608
V30	0,598
V31	0,568

Fonte: Elaborada pelo autor.

Duas variáveis apresentaram comunalidade inferior a 0,5, sendo elas:

- V11 = Sinto-me pressionado por meus gestores para apresentar bons resultados;
- V15 = Se um agente do governo nos ajudar de algum modo a conseguir um contrato, devemos fazer algo para retribuir o favor.

Desse modo, a análise fatorial deve proceder sem a presença dessas variáveis. Nesse sentido, tais variáveis quando retiradas da análise foram novamente obtidos os valores para a estatística KMO, o teste de esfericidade de Bartlett e comunalidades, de modo que os resultados são apresentados nas Tabelas 46 e 47.

Tabela 46 – Teste de esfericidade de Bartlett e estatística KMO após remoção das variáveis

Testes	Valores
Estatística KMO	0,648
Teste de esfericidade de Bartlett	0,000 *

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os valores obtidos para a estatística KMO e para o teste de esfericidade de Bartlett foram aceitáveis, indicando que os dados continuam adequados para a execução de uma análise fatorial após a remoção das variáveis.

Tabela 47 - Comunalidades após a remoção das variáveis

Variáveis	Comunalidades
V1	0,622
V2	0,628
V3	0,712
V4	0,649
V5	0,573
V6	0,661
V7	0,721
V8	0,626
V9	0,638
V10	0,798
V12	0,645
V13	0,713
V14	0,546
V16	0,500
V17	0,632
V18	0,643
V19	0,610
V20	0,559
V21	0,664
V22	0,558
V23	0,750
V24	0,746
V25	0,717
V26	0,603
V27	0,742
V28	0,757
V29	0,637
V30	0,599
V31	0,565

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pelos resultados apresentados na Tabela 47, observa-se que todos os valores das comunalidades são iguais ou superiores a 0,5. Sendo assim, as variáveis apresentadas são aquelas as quais serão utilizadas na análise fatorial daqui por diante.

Uma vez identificadas as variáveis que serão consideradas para a análise fatorial, foi necessário identificar o número óptimo de fatores que deverão ser considerados. Para tanto, obtivemos o gráfico *scree plot*, sendo um gráfico que apresenta os autovalores em ordem do maior para o menor. O *scree plot* é apresentado na Figura 24.

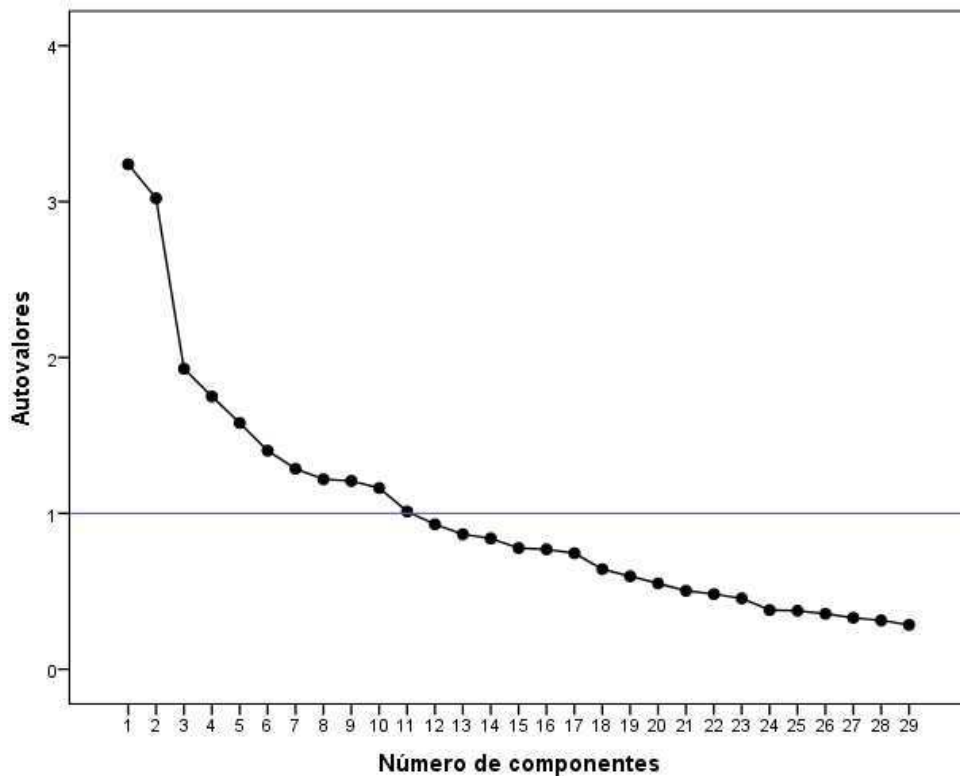


Figura 24 - Scree plot

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observando o *scree plot* apresentado na figura anterior, de acordo com o critério de Kaiser, o qual considera o número óptimo de fatores a quantidade de componentes com autovalores maiores que 1, temos que devemos utilizar 11 fatores para agrupar as variáveis em questão na análise (são 11 autovalores acima da linha

azul que corta o eixo vertical no valor 1). Em síntese, por meio dessa figura, podemos verificar que temos 11 autovalores maiores que 1 (critério de Kaiser), indicando que devemos utilizar 11 fatores para agrupar as variáveis.

Uma vez identificada a quantidade de fatores que deverão ser considerados, apresenta-se o total da variância explicada por cada um dos 11 componentes dos 11 fatores considerados. Os resultados são apresentados na Tabela 48.

Tabela 48 - Total da variância explicada pelos componentes

Componentes	Autovalores	% da Variância	% Acumulado da Variância
1	3,239	11,17%	11,17%
2	3,021	10,42%	21,59%
3	1,927	6,65%	28,23%
4	1,750	6,03%	34,27%
5	1,580	5,45%	39,72%
6	1,402	4,84%	44,55%
7	1,286	4,44%	48,99%
8	1,219	4,20%	53,19%
9	1,208	4,17%	57,36%
10	1,163	4,01%	61,37%
11	1,013	3,49%	64,86%

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com os resultados apresentados na tabela anterior, podemos destacar o seguinte (THURSTONE; 1947):

- o primeiro componente inerente ao primeiro fator é o que apresenta a maior proporção de explicação dos dados em comparação aos outros componentes, com uma explicação de 11,17% da variabilidade dos dados, seguido pelo segundo componente, o qual é inerente ao segundo fator, com uma explicação de 10,42%;
- temos ainda que os 11 componentes considerados juntos explicam 64,86% da variabilidade total dos dados, significando que os 11 fatores que serão formados irão explicar esse mesmo percentual;
- podemos dizer que a explicação de 64,86% da variabilidade total dos dados é uma explicação aceitável, tendo em vista que um valor ideal seria acima de 70%.

Em síntese, dos resultados apresentados na Tabela 40, temos que os fatores que serão formados, explicarão aproximadamente 65% da variabilidade dos dados, sendo esta variabilidade composta por 11,17% do primeiro fator e 10,42% do segundo.

Após a obtenção da proporção de variabilidade explicada pelos componentes, partimos para a obtenção das cargas fatoriais. O objetivo por trás da obtenção dessas cargas é saber quais dessa variáveis que podem fazer parte dos 11 fatores da análise. Os resultados são apresentados na Tabela 49.

Tabela 49 - Cargas fatoriais

Fatores	Variáveis	Componentes										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	V7	0,833	-0,068	0,020	-0,023	-0,010	-0,043	-0,077	0,064	0,091	-0,018	-0,039
	V6	0,709	-0,137	0,014	-0,210	0,128	-0,015	-0,040	-0,170	0,163	0,018	-0,150
	V8	0,689	0,150	0,008	0,145	-0,178	0,001	-0,156	-0,141	-0,006	-0,179	-0,025
	V9	0,686	0,076	0,049	0,272	0,067	-0,227	-0,008	-0,096	-0,058	-0,085	0,096
	V5	0,673	0,044	-0,014	-0,010	-0,010	0,097	0,209	0,102	-0,005	0,125	0,196
	V4	0,548	-0,101	-0,064	-0,227	0,034	0,085	0,275	0,236	-0,246	0,269	0,098
2	V2	0,014	-0,751	-0,024	-0,012	0,064	-0,094	-0,047	-0,006	0,014	0,212	0,050
	V1	-0,011	-0,738	-0,019	0,060	-0,017	-0,184	0,056	-0,099	-0,007	0,053	0,152
	V13	0,005	0,666	0,094	0,284	0,036	-0,004	-0,042	-0,085	0,078	0,343	0,214
	V12	-0,006	0,615	0,081	0,065	0,042	-0,253	0,319	-0,035	0,021	0,240	0,170
3	V23	-0,021	-0,018	0,837	0,129	-0,051	0,116	0,023	0,064	0,033	-0,077	-0,069
	V24	0,056	0,078	0,794	0,177	0,092	0,125	0,122	0,163	0,063	0,048	0,050
	V26	0,022	0,134	0,627	-0,136	0,124	-0,223	-0,171	-0,265	0,027	0,082	0,030
4	V17	-0,058	0,088	0,066	0,707	0,199	0,188	0,164	-0,034	0,012	-0,121	0,012
	V14	0,035	0,103	-0,057	-0,657	0,111	0,080	0,141	0,027	-0,114	-0,153	0,154
	V18	0,219	0,237	0,146	0,612	-0,041	0,141	0,092	0,053	-0,204	-0,035	0,258
5	V27	0,069	-0,026	-0,139	-0,097	0,794	-0,071	-0,106	0,190	-0,006	-0,039	0,154
	V25	-0,098	0,030	0,279	0,140	0,756	0,086	0,046	-0,122	0,043	-0,055	-0,094
6	V31	-0,084	0,153	0,039	0,096	0,002	0,690	0,068	0,105	-0,133	-0,037	0,115
	V30	0,064	-0,027	0,002	0,017	0,169	-0,602	0,135	0,371	-0,170	-0,066	-0,122
	V29	0,078	-0,051	0,148	0,168	0,376	0,553	0,266	-0,173	-0,146	-0,002	-0,097
7	V28	0,002	0,109	0,020	0,046	-0,013	0,083	0,846	0,018	0,134	-0,039	-0,010
8	V19	-0,123	0,028	0,104	-0,003	0,002	-0,136	0,048	0,738	-0,061	-0,067	-0,094
	V21	0,154	0,060	-0,162	-0,078	0,074	0,182	-0,261	0,523	0,455	0,125	-0,038
9	V20	0,012	0,046	0,091	0,015	-0,150	-0,020	0,057	-0,015	0,695	-0,167	0,106
	V22	0,064	-0,032	0,060	0,028	0,323	-0,148	0,176	-0,048	0,593	0,172	-0,088
10	V3	-0,030	-0,011	0,002	0,009	-0,075	0,004	-0,037	-0,040	-0,040	0,831	-0,103
11	V10	-0,053	0,044	0,026	0,021	-0,019	-0,112	0,003	0,133	-0,042	0,112	-0,864
	V16	0,037	0,160	0,093	0,303	0,161	0,285	-0,312	0,060	0,032	0,241	0,314

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com os resultados apresentados na tabela anterior, podemos destacar o seguinte:

- o Fator 1 é composto seis variáveis, e o Fator 2 por quatro. Os Fatores 3, 4 e são compostos por 3 variáveis, enquanto os Fatores 5, 8, 9 e 11 são constituídos por duas variáveis. Por fim, os Fatores 7 e 10 foram formados uma única variável cada um.

Para sabermos a qual fator determinada variável deve pertencer, basta observar qual componente detém a maior carga fatorial da variável.

As variáveis que compõem cada fator são apresentadas na Tabela 50.

Tabela 50 - Composição dos fatores

Fatores	Variáveis	
1	V7	As entidades do governo que são nossos clientes, solicitam descontos em nossos faturamentos
	V6	Os agentes dos governos solicitam pagamento de propina para a liberação de mercadorias ou documentos importantes para os processos da [CONFIDENCIAL – EMPRESA]
	V8	Os contratos que temos com entidades do governo como clientes precisam ser ajustados durante o andamento do contrato, por meio de aditivos
	V9	As entidades do governo que são nossos clientes demoram para realizar o pagamento das faturas que emitimos para eles
	V5	Utilizamos representantes de vendas para as negociações das vendas realizadas para entidades de governos
	V4	Temos mercadorias ou peças bloqueadas por fiscais de importação ou exportação para inspeção em nossos processos de importação e/ou exportação
2	V2	Já presenciei comportamentos inadequados descritos no código de ética da [CONFIDENCIAL – EMPRESA] por parte dos meus companheiros de trabalho ou gestor
	V1	Já fui pressionado por meu gestor para fazer algo que estava em desacordo com os valores éticos da [CONFIDENCIAL – EMPRESA], descritos no código de ética
	V13	Sinto-me motivado para realizar o meu trabalho
	V12	Sinto-me satisfeito com a minha remuneração e com os meus benefícios
3	V23	Conheço em profundidade os processos e controles em que estou envolvido
	V24	Tenho conhecimento dos pontos de melhoria dos processos em que estou envolvido
	V26	Gosto de me sentir constantemente desafiado
4	V17	Os treinamentos anticorrupção consideram a realidade das operações da companhia
	V14	Um gestor deve fazer o que for necessário para manter os empregos dos subordinados, mesmo que isso signifique ter uma atitude não ética
	V18	A área de Compliance da [CONFIDENCIAL – EMPRESA] tem conhecimento dos processos internos
5	V27	Quanto maiores as oportunidades de negócio, maiores os riscos envolvidos
	V25	Tenho habilidade para convencer as pessoas quanto ao meu ponto de vista
6	V31	Os países onde temos operações têm leis e punições rígidas contra crimes de corrupção
	V30	Os indivíduos que pagam propina, não são impactados, somente as empresas

Fatores	Variáveis	
	V29	A probabilidade de as autoridades dos países em que temos operação identificarem se pagamos propina é alta
7	V28	Acredito que as medidas disciplinares para quem faz algo em desacordo com o código de ética da [CONFIDENCIAL – EMPRESA] são severas
8	V19	É aceitável pagar propina, se for para ganhar um contrato cujo valor seja superior ao montante da propina
	V21	O pagamento de propina, por mais que não seja ético, será necessário caso um profissional da [CONFIDENCIAL – EMPRESA] esteja com sua vida em risco
9	V20	O pagamento de propina só é considerado corrupção, quando envolve valores relevantes
	V22	Busco sempre flexibilidade nas minhas atividades e processos
10	V3	Me reúno com agentes do governo durante as vistorias que realizam nas instalações da [CONFIDENCIAL – EMPRESA], ou instalações das entidades governamentais
11	V10	Eu ou meu departamento convidamos agentes do governo, na posição de clientes ou fornecedores, para jantares ou eventos
	V16	Os controles da [CONFIDENCIAL – EMPRESA] estão aptos a identificar pagamentos de propina

Fonte: Elaborada pelo autor.

Levando em consideração as variáveis que fazem parte dos fatores e as respectivas cargas fatoriais das variáveis, podemos interpretar o seguinte:

- todas as variáveis que fazem parte do Fator 1 contribuem de modo positivo para ele;
- considerando o Fator 2, as variáveis V1 e V2 contribuem de modo negativo, enquanto as variáveis V12 e V13 de modo positivo;
- todas as variáveis que fazem parte do Fator 3 contribuem de modo positivo para ele;
- a variável V14 contribui de modo negativo para o Fator 4, enquanto as variáveis V17 e V18 de modo positivo;
- todas as variáveis que fazem parte do Fator 5 contribuem de modo positivo para ele;
- a variável V30 contribui de modo negativo para o Fator 6, enquanto as variáveis V29 e V31 de modo positivo;
- todas as variáveis que compõem os Fatores 7, 8, 9 e 10 contribuem de modo positivo para seus respectivos fatores;
- considerando o Fator 11, temos que a variável V10 contribui de modo negativo para ele, enquanto a variável V16 contribui de modo positivo.

Após a identificação dos fatores, foram nomeados da seguinte forma:

- Fator 1: Exposição as situações de perigo de corrupção;
- Fator 2: Influências externas ao indivíduo;
- Fator 3: Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos;
- Fator 4: Percepção do Compliance interno e autonomia;
- Fator 5: Disposição pessoal ao risco e percepção do poder de convencimento;
- Fator 6: Credibilidade no sistema jurídico e regulatório;
- Fator 7: Percepção das ações disciplinares;
- Fator 8: Justificativa a corrupção;
- Fator 9: Julgamento de valor para o pagamento de propina;
- Fator 10: Frequência de reuniões necessárias com agentes públicos;
- Fator 11: Credibilidade dos controles internos, frente as atividades.

4.2.2.2 Análise Descritiva dos Escores

Após análise fatorial dos dados, foram obtidos os escores fatoriais, de modo que, para esses escores, foram calculadas algumas medidas descritivas tais como: mínimo, máximo, média, mediana e desvio padrão, isso para cada categoria das seguintes variáveis: unidade de negócio, escolaridade e cargo. Os resultados seguem abaixo.

Vale ressaltar que, valores médios positivos para os escores significam que, em média, a respectiva categoria contribui de modo positivo para o fator em questão (diretamente proporcional). Já valores médios negativos para os escores, significam que a respectiva categoria contribui de modo negativo para o fator em questão (inversamente proporcional).

Tabela 51 - Medidas descritivas para o Fator 1 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	0,2875	0,7309	0,4511	0,3349	0,2434
UN2	-3,1782	0,9697	0,0077	0,5273	1,1007
UN3	-2,5164	0,9841	-0,1690	0,4082	1,0883
UN4	-0,7821	0,9621	0,3997	0,4998	0,4756
UN5	-1,2771	0,9214	-0,0353	-0,1366	0,8016
UN6	-3,1469	0,9781	-0,0331	0,2329	0,9899
Total	-3,1782	0,9841	0,0000	0,3455	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 1 (Exposição as situações de perigo de corrupção), em média, a unidade de UN1 (influência positiva) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela unidade de UN2 (influência positiva).

Tabela 52 - Medidas descritivas para o Fator 2 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	0,2917	0,5705	0,4452	0,4733	0,1415
UN2	-1,6771	1,1470	0,2276	0,3577	0,7209
UN3	-4,4685	1,4609	-0,3897	-0,1244	1,2740
UN4	-0,5764	0,8844	0,3754	0,5900	0,4794
UN5	-2,6789	1,0443	-0,0630	0,0755	1,0547
UN6	-4,7214	1,3441	-0,1407	0,0414	1,1267
Total	-4,7214	1,4609	0,0000	0,1898	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 2 (Influências externas ao indivíduo), em média, a unidade UN1 (influência positiva) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela unidade de UN3 (influência negativa).

Tabela 53 - Medidas descritivas para o Fator 3 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	-0,3555	1,0920	0,5691	0,9709	0,8031
UN2	-2,6446	1,2188	-0,1279	0,2712	0,9914
UN3	-2,2078	1,3835	-0,0656	0,0774	1,1047
UN4	-0,6601	1,3152	0,6028	0,9501	0,6545
UN5	-0,8870	1,1049	0,2849	0,5723	0,7831
UN6	-3,0597	1,3967	-0,0344	0,0609	1,0301
Total	-3,0597	1,3967	0,0000	0,2694	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 3 (Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos), em média, a unidade de UN4 (influência positiva) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela unidade de UN1 (influência positiva).

Tabela 54 - Medidas descritivas para o Fator 4 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	-0,5572	0,3656	0,0383	0,3065	0,5165
UN2	-1,0902	1,8441	0,2576	0,2615	0,6274
UN3	-1,8280	1,6969	0,0802	0,3829	0,9658
UN4	-5,6953	0,6492	-0,3969	0,1775	1,7776
UN5	-1,7640	0,8611	-0,3074	-0,3790	0,8303
UN6	-6,6941	1,2814	-0,1366	0,0462	1,1005
Total	-6,6941	1,8441	0,0000	0,1814	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 4 (Percepção do Compliance interno e autonomia), em média, a unidade de UN4 (influência negativa) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela UN5 (influência negativa).

Tabela 55 - Medidas descritivas para o Fator 5 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	-1,1301	1,3414	-0,0148	-0,2557	1,2532
UN2	-1,7869	1,7880	0,2229	0,3393	0,8342
UN3	-2,9478	1,3874	-0,0904	0,2449	1,0910
UN4	-3,7246	1,5810	0,1911	0,6671	1,4362
UN5	-1,1998	1,1602	0,1100	0,3018	0,8986
UN6	-2,9884	1,8137	-0,2065	-0,0593	1,0078
Total	-3,7246	1,8137	0,0000	0,0989	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 5 (Disposição pessoal ao risco e percepção do poder de convencimento), em média, a unidade UN2 (influência positiva) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela unidade UN6 (influência negativa).

Tabela 56 - Medidas descritivas para o Fator 6 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	-0,5813	0,3656	0,0090	0,2426	0,5149
UN2	-2,7686	1,6005	0,0329	0,0568	0,9631
UN3	-2,0666	1,8734	0,0492	0,2865	1,1550
UN4	-2,5756	1,4203	-0,0211	-0,1603	1,1456
UN5	-1,2552	1,6883	0,1744	0,0439	0,9592
UN6	-2,0671	1,7583	-0,0647	-0,0455	1,0001
Total	-2,7686	1,8734	0,0000	0,0205	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 6 (Credibilidade no sistema jurídico e regulatório), em média, a unidade UN5 (influência positiva) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela unidade UN6 (influência negativa).

Tabela 57 - Medidas descritivas para o Fator 7 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	-1,1449	0,8092	0,0582	0,5104	1,0526
UN2	-2,2173	1,9152	0,2740	0,5614	0,9842
UN3	-1,9204	1,6761	0,0095	0,1978	0,9206
UN4	-2,2609	2,2647	-0,3137	-0,6313	1,4963
UN5	-1,7334	0,5856	-0,3509	-0,1493	0,7825
UN6	-1,8195	2,2783	-0,1366	-0,2808	0,9385
Total	-2,2609	2,2783	0,0000	0,0210	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 7 (Percepção das ações disciplinares), em média, a unidade UN5 (influência negativa) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela unidade de UN4 (influência negativa).

Tabela 58 - Medidas descritivas para o Fator 8 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	-0,8899	0,1477	-0,4359	-0,5657	0,5308
UN2	-1,7421	1,4573	-0,0292	0,0105	0,6715
UN3	-1,5942	0,5586	-0,0896	-0,0186	0,5209
UN4	-1,2901	0,5412	-0,1204	-0,1223	0,4694
UN5	-1,7629	0,8231	-0,2034	-0,0046	0,8526
UN6	-1,8222	9,8783	0,1198	-0,0354	1,3790
Total	-1,8222	9,8783	0,0000	-0,0389	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 8 (Justificativa a corrupção), em média, a unidade UN1 (influência negativa) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela unidade UN5 (influência negativa).

Tabela 59 - Medidas descritivas para o Fator 9 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	-1,4951	0,2463	-0,5445	-0,3847	0,8816
UN2	-2,0065	1,7631	-0,0038	0,1660	0,7772
UN3	-1,5266	1,1485	-0,1273	-0,1590	0,7350
UN4	-1,8821	0,5824	-0,2692	-0,0593	0,7455
UN5	-2,0236	0,9145	-0,1852	0,1114	0,8881
UN6	-1,7166	9,2958	0,1371	0,0679	1,2631
Total	-2,0236	9,2958	0,0000	0,0506	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 9 (Julgamento de valor para o pagamento de propina), em média, a unidade UN1 (influência negativa) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela unidade de UN4 (influência negativa).

Tabela 60 - Medidas descritivas para o Fator 10 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	-0,7416	1,3280	0,2482	0,1581	1,0378
UN2	-1,5841	2,8308	0,0818	-0,1130	0,9374
UN3	-1,3071	2,6968	0,3947	0,3915	1,0035
UN4	-1,9888	1,7167	-0,2409	-0,3491	1,0085
UN5	-0,9134	2,5822	0,4147	-0,2119	1,2401
UN6	-2,2405	3,2601	-0,2232	-0,3455	0,9769
Total	-2,2405	3,2601	0,0000	-0,2062	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 10 (Frequência de reuniões necessárias com agentes públicos), em média, a unidade UN5 (influência positiva) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela unidade UN3 (influência negativa).

Tabela 61 - Medidas descritivas para o Fator 11 de acordo com as unidades

Unidades	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
UN1	-0,0083	0,6171	0,2295	0,0796	0,3386
UN2	-3,4145	1,1952	0,1240	0,2625	0,7359
UN3	-3,9078	1,7077	-0,2499	-0,2146	1,2122
UN4	-4,8747	1,3741	-0,1582	0,1884	1,5663
UN5	-1,9664	1,2332	-0,0703	0,0748	0,9001
UN6	-4,9414	1,5452	0,0014	0,1882	1,0467
Total	-4,9414	1,7077	0,0000	0,1984	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 11 (Credibilidade dos controles internos, frente as atividades), em média, a unidade UN3 (influência negativa) tem valores de escores maiores do que as demais, seguida pela unidade UN1 (influência positiva).

Tabela 62 - Medidas descritivas para o Fator 1 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	0,2132	0,2618	0,2375	0,2375	0,0344
Licenciatura/Bacharelado	-2,9902	0,9697	0,1517	0,5030	0,9777
Especialização/MBA	-3,1782	0,9841	0,0183	0,2890	0,9338
Mestrado/Doutorado	-3,1469	0,9352	-0,5032	-0,1488	1,2808
Total	-3,1782	0,9841	0,0000	0,3455	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 1 (Exposição as situações de perigo de corrupção), em média, o nível de escolaridade Mestrado/Doutorado (influência negativa) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Ensino Médio (influência positiva).

Tabela 63 - Medidas descritivas para o Fator 2 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	0,5205	0,8468	0,6837	0,6837	0,2307
Licenciatura/Bacharelado	-2,6030	1,3441	-0,0271	0,0489	0,8631
Especialização/MBA	-4,7214	1,3329	-0,0777	0,1882	1,1228
Mestrado/Doutorado	-0,6681	1,4609	0,3893	0,4450	0,5394
Total	-4,7214	1,4609	0,0000	0,1898	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 2 (Influências externas ao indivíduo), em média, o nível de escolaridade Ensino Médio (influência positiva) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Mestrado/Doutorado (influência positiva).

Tabela 64 - Medidas descritivas para o Fator 3 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	-0,6601	0,8709	0,1054	0,1054	1,0826
Licenciatura/Bacharelado	-3,0597	1,3967	-0,0616	0,1325	1,0927
Especialização/MBA	-1,9879	1,3831	0,1581	0,3502	0,8918
Mestrado/Doutorado	-2,6446	0,8371	-0,6345	-0,6393	1,0571
Total	-3,0597	1,3967	0,0000	0,2694	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 3 (Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos), em média, o nível de escolaridade Mestrado/Doutorado (influência negativa) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Especialização/MBA (influência positiva).

Tabela 65 - Medidas descritivas para o Fator 4 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	0,1901	0,5708	0,3805	0,3805	0,2692
Licenciatura/Bacharelado	-5,6953	1,6969	-0,7879	0,2033	1,1718
Especialização/MBA	-6,6941	1,8441	0,0215	0,1301	0,9420
Mestrado/Doutorado	-1,7640	1,2956	0,0831	0,2293	0,8617
Total	-6,6941	1,8441	0,0000	0,1814	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 4 (Percepção do Compliance interno e autonomia), em média, o nível de escolaridade Licenciatura/Bacharelado (influência negativa) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Ensino Médio (influência positiva).

Tabela 66 - Medidas descritivas para o Fator 5 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	-1,4862	-0,1211	-0,8036	-0,8036	0,9653
Licenciatura/Bacharelado	-2,9884	1,8137	0,0901	0,4259	1,1327
Especialização/MBA	-3,7246	1,5810	-0,0199	0,0227	0,9853
Mestrado/Doutorado	-1,5498	0,9596	-0,0567	0,1002	0,6796
Total	-3,7246	1,8137	0,0000	0,0989	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 5 (Disposição pessoal ao risco e percepção do poder de convencimento), em média, o nível de escolaridade Ensino Médio (influência negativa) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Licenciatura/Bacharelado (influência positiva).

Tabela 67 - Medidas descritivas para o Fator 6 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	-1,2158	-0,7893	-1,0026	-1,0026	0,3016
Licenciatura/Bacharelado	-2,1110	1,5631	-0,0787	-0,0293	1,0265
Especialização/MBA	-2,7686	1,8734	-0,0177	-0,0090	1,0080
Mestrado/Doutorado	-1,3797	1,6883	0,3857	0,3607	0,8336
Total	-2,7686	1,8734	0,0000	0,0205	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 6 (Credibilidade no sistema jurídico e regulatório), em média, o nível de escolaridade Ensino Médio (influência negativa) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Mestrado/Doutorado (influência positiva).

Tabela 68 - Medidas descritivas para o Fator 7 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	-0,9064	1,9152	0,5044	0,5044	1,9952
Licenciatura/Bacharelado	-1,8195	2,2783	0,0909	0,1890	0,9492
Especialização/MBA	-2,2609	2,2647	-0,0448	0,0031	1,0126
Mestrado/Doutorado	-1,5125	1,6795	-0,0600	-0,1096	1,0348
Total	-2,2609	2,2783	0,0000	0,0210	1,0000

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 7 (Percepção das ações disciplinares), em média, o nível de escolaridade Ensino Médio (influência negativa) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Licenciatura/Bacharelado (influência positiva).

Tabela 69 - Medidas descritivas para o Fator 8 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	-0,4888	-0,1779	-0,3334	-0,3334	0,2198
Licenciatura/Bacharelado	-1,5942	9,8783	0,1612	-0,0295	1,4792
Especialização/MBA	-1,7629	1,7471	-0,0758	-0,0392	0,6790
Mestrado/Doutorado	-1,8222	1,4573	-0,0072	-0,0004	0,8449
Total	-1,8222	9,8783	0,0000	-0,0389	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 8 (Justificativa a corrupção), em média, o nível de escolaridade Ensino Médio (influência negativa) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Licenciatura/Bacharelado (influência positiva).

Tabela 70 - Medidas descritivas para o Fator 9 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	-1,2512	0,0351	-0,6081	-0,6081	0,9095
Licenciatura/Bacharelado	-1,8821	9,2958	0,1636	0,0955	1,4783
Especialização/MBA	-2,0236	1,7631	-0,0620	0,0490	0,6993
Mestrado/Doutorado	-1,3071	1,3085	-0,0556	0,1223	0,7191
Total	-2,0236	9,2958	0,0000	0,0506	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 9 (Julgamento de valor para o pagamento de propina), em média, o nível de escolaridade Ensino Médio (influência negativa) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Licenciatura/Bacharelado (influência positiva).

Tabela 71 - Medidas descritivas para o Fator 10 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	-0,6850	1,7167	0,5158	0,5158	1,6982
Licenciatura/Bacharelado	-2,2405	2,6968	-0,1882	-0,2704	0,9732
Especialização/MBA	-1,6461	3,2601	0,1065	-0,1245	0,9624
Mestrado/Doutorado	-2,0958	2,8308	-0,0925	-0,2942	1,1774
Total	-2,2405	3,2601	0,0000	-0,2062	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 10 (Frequência de reuniões necessárias com agentes públicos), em média, o nível de escolaridade Ensino Médio (influência negativa) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Licenciatura/Bacharelado (influência negativa).

Tabela 72 - Medidas descritivas para o Fator 11 de acordo com o nível de escolaridade

Escolaridade	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ensino Médio	0,2068	0,5542	0,3805	0,3805	0,2456
Licenciatura/Bacharelado	-4,9414	1,5452	-0,0718	0,1890	1,1697
Especialização/MBA	-4,8747	1,7077	0,0942	0,2002	0,8938
Mestrado/Doutorado	-3,4145	1,0521	-0,3178	0,0200	1,0374
Total	-4,9414	1,7077	0,0000	0,1984	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos perceber que para o Fator 11 (Credibilidade dos controles internos, frente as atividades), em média, o nível de escolaridade Ensino Médio (influência positiva) tem valores de escores maiores do que os demais, seguido pelo nível Mestrado/Doutorado (influência negativa).

Obs: Nas tabelas apresentadas a seguir, algumas células referentes ao desvio padrão aparecem em branco. Isso se deve ao fato de que para tais categorias somente foi observada um único respondente.

Tabela 73 - Medidas descritivas para o Fator 1 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	-2,6472	-2,6472	-2,6472	-2,6472	
Diretoria	-1,6987	-0,5000	-1,0459	-0,7750	0,5888
Gerente	-3,1782	0,8867	-0,2809	0,0904	1,1170
Supervisor/Coordenador	-3,1122	0,9841	0,1344	0,4695	0,9055
Operação	-0,5338	0,9781	0,3666	0,5131	0,5634
Auditor	0,2315	0,8976	0,6710	0,8838	0,3807
Compliance Officer	-0,9724	-0,9724	-0,9724	-0,9724	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	0,8074	0,8074	0,8074	0,8074	
Especialista	-2,1232	-2,1232	-2,1232	-2,1232	
Estagiário	-2,9902	-2,9902	-2,9902	-2,9902	
Consultor	-0,1488	-0,1488	-0,1488	-0,1488	
Total	-3,1782	0,9841	0,0000	0,3455	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Diretoria, em média, contribui de modo negativo para o Fator 1 (Exposição as situações de perigo de corrupção), enquanto o cargo de Auditor contribui de modo positivo.

Tabela 74 - Medidas descritivas para o Fator 2 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	0,3470	0,3470	0,3470	0,3470	
Diretoria	-0,6171	1,2550	0,2594	0,3497	0,8137
Gerente	-4,0755	1,4609	0,1135	0,1898	1,0127
Supervisor/Coordenador	-4,4685	1,3441	0,0170	0,1975	0,9229
Operação	-1,4213	1,3329	-0,1293	-0,3828	0,9714
Auditor	-2,6030	0,6713	-0,5150	0,3866	1,8138
Compliance Officer	-4,7214	-4,7214	-4,7213	-4,7213	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	-0,4942	-0,4942	-0,4942	-0,4942	
Especialista	0,2292	0,2292	0,2292	0,2292	
Estagiário	0,1840	0,1840	0,1840	0,1840	
Consultor	0,2918	0,2918	0,2918	0,2918	
Total	-4,7214	1,4609	0,0000	0,1898	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Diretoria, em média, contribui de modo positivo para o Fator 2 (Influências externas ao indivíduo), enquanto o cargo de Auditor contribui de modo negativo.

Tabela 75 - Medidas descritivas para o Fator 3 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	-0,8040	-0,8040	-0,8040	-0,8040	
Diretoria	-1,2433	0,8871	-0,0131	0,0596	0,8157
Gerente	-1,9879	1,3042	-0,0824	0,3084	0,9945
Supervisor/Coordenador	-2,6446	1,3967	0,1241	0,3521	0,9745
Operação	-2,0235	-0,1089	-0,9301	-0,7293	0,6519
Auditor	-0,6063	-0,3138	-0,5085	-0,6053	0,1686
Compliance Officer	1,3831	1,3831	1,3831	1,3831	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	0,3198	0,3198	0,3198	0,3198	
Especialista	0,8917	0,8917	0,8917	0,8917	
Estagiário	-3,0597	-3,0597	-3,0597	-3,0597	
Consultor	0,5442	0,5442	0,5442	0,5442	
Total	-3,0597	1,3967	0,0000	0,2694	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Operação, em média, contribui de modo negativo para o Fator 3 (Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos), bem como o cargo de Auditor.

Tabela 76 - Medidas descritivas para o Fator 4 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	-0,5797	-0,5797	-0,5797	-0,5797	
Diretoria	-0,3650	0,7718	0,2883	0,2785	0,4587
Gerente	-2,1789	1,0542	-0,1333	-0,0438	0,8109
Supervisor/Coordenador	-5,6953	1,8441	0,0862	0,2293	0,8887
Operação	-6,6941	1,0287	-0,6297	-0,0617	2,2921
Auditor	-0,9131	0,6113	-0,3418	-0,7237	0,8309
Compliance Officer	0,3956	0,3956	0,3956	0,3956	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	0,2112	0,2112	0,2112	0,2112	
Especialista	-0,2448	-0,2448	-0,2448	-0,2448	
Estagiário	-0,2341	-0,2341	-0,2341	-0,2341	
Consultor	0,7569	0,7569	0,7569	0,7569	
Total	-6,6941	1,8441	0,0000	0,1814	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Diretoria, em média, contribui de modo positivo para o Fator 4 (Percepção do Compliance interno e autonomia), enquanto o cargo de Operação contribui de modo negativo.

Tabela 77 - Medidas descritivas para o Fator 5 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	-0,0764	-0,0764	-0,0764	-0,0764	
Diretoria	-1,5972	0,9596	0,0978	0,5089	1,0196
Gerente	-2,0112	1,5071	-0,3800	-0,2936	0,9051
Supervisor/Coordenador	-3,7246	1,7880	0,0663	0,2173	0,9889
Operação	-2,8254	1,4151	0,0771	0,6582	1,3588
Auditor	-0,1520	0,9842	0,2842	0,0205	0,6123
Compliance Officer	0,7432	0,7432	0,7432	0,7432	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	0,0946	0,0946	0,0946	0,0946	
Especialista	1,8137	1,8137	1,8137	1,8137	
Estagiário	0,6762	0,6762	0,6762	0,6762	
Consultor	-1,0613	-1,0613	-1,0613	-1,0613	
Total	-3,7246	1,8137	0,0000	0,0989	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Gerente, em média, contribui de modo negativo para o Fator 5 (Disposição pessoal ao risco e percepção do poder de convencimento), enquanto o cargo de Auditor contribui de modo negativo.

Tabela 78 - Medidas descritivas para o Fator 6 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	0,8600	0,8600	0,8600	0,8600	
Diretoria	-1,8868	1,2694	-0,0832	0,4111	1,3580
Gerente	-1,7237	1,7583	0,1683	-0,0218	0,8494
Supervisor/Coordenador	-2,7686	1,8734	-0,0780	-0,0472	1,0349
Operação	-1,5503	1,7451	0,0719	0,4855	1,0678
Auditor	-0,8179	0,7439	0,1011	0,3773	0,8168
Compliance Officer	0,5677	0,5677	0,5677	0,5677	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	1,5373	1,5373	1,5373	1,5373	
Especialista	0,8724	0,8724	0,8723	0,8723	
Estagiário	-0,3800	-0,3800	-0,3800	-0,3800	
Consultor	-0,0909	-0,0909	-0,0909	-0,0909	
Total	-2,7686	1,8734	0,0000	0,0205	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Gerente, em média, contribui de modo positivo para o Fator 6 (Credibilidade no sistema jurídico e regulatório), bem como o cargo de Auditor.

Tabela 79 - Medidas descritivas para o Fator 7 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	-0,1096	-0,1096	-0,1096	-0,1096	
Diretoria	-1,0290	1,1760	-0,0670	-0,4161	0,9793
Gerente	-1,8828	1,9152	0,0231	0,0210	0,9295
Supervisor/Coordenador	-2,2609	2,2783	0,0734	0,1559	1,0221
Operação	-1,7236	1,4494	-0,4652	-0,5591	0,9546
Auditor	-1,8195	0,7830	-0,7609	-1,2463	1,3675
Compliance Officer	-0,8162	-0,8162	-0,8162	-0,8162	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	0,9053	0,9053	0,9053	0,9053	
Especialista	-0,1076	-0,1076	-0,1075	-0,1075	
Estagiário	-0,9040	-0,9040	-0,9040	-0,9040	
Consultor	-1,0276	-1,0276	-1,0276	-1,0276	
Total	-2,2609	2,2783	0,0000	0,0210	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Auditor, em média, contribui de modo negativo para o Fator 7 (Percepção das ações disciplinares), bem como o cargo de Operação.

Tabela 80 - Medidas descritivas para o Fator 8 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	-1,0607	-1,0607	-1,0607	-1,0607	
Diretoria	-0,9193	1,7471	-0,0300	-0,2718	1,0699
Gerente	-1,2282	0,9970	-0,1955	-0,1997	0,5460
Supervisor/Coordenador	-1,8222	9,8783	-0,0149	-0,0506	1,1221
Operação	-0,1562	1,7230	0,6318	0,6283	0,5710
Auditor	-0,2190	1,1081	0,4092	0,3385	0,6663
Compliance Officer	-0,0389	-0,0389	-0,0389	-0,0389	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	0,4778	0,4778	0,4778	0,4778	
Especialista	0,4685	0,4685	0,4685	0,4685	
Estagiário	-0,1580	-0,1580	-0,1580	-0,1580	
Consultor	0,5728	0,5728	0,5728	0,5728	
Total	-1,8222	9,8783	0,0000	-0,0389	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Operação, em média, contribui de modo positivo para o Fator 8 (Justificativa a corrupção), bem como o cargo de Auditor.

Tabela 81 - Medidas descritivas para o Fator 9 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	-0,1480	-0,1480	-0,1480	-0,1480	
Diretoria	-0,6074	0,1017	-0,1339	-0,0472	0,2860
Gerente	-1,3689	9,2958	0,3214	0,1579	1,7198
Supervisor/Coordenador	-2,0236	1,7631	-0,0886	0,0006	0,7644
Operação	-1,1602	1,3690	0,0939	0,1455	0,7033
Auditor	-0,5882	-0,0804	-0,3962	-0,5201	0,2757
Compliance Officer	0,6996	0,6996	0,6996	0,6996	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	0,3273	0,3273	0,3273	0,3273	
Especialista	0,3170	0,3170	0,3170	0,3170	
Estagiário	1,1612	1,1612	1,1612	1,1612	
Consultor	-1,2373	-1,2373	-1,2373	-1,2373	
Total	-2,0236	9,2958	0,0000	0,0506	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Gerente, em média, contribui de modo positivo para o Fator 9 (Julgamento de valor para o pagamento de propina), em contrapartida o cargo de Auditor contribui de modo negativo.

Tabela 82 - Medidas descritivas para o Fator 10 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	2,8308	2,8308	2,8308	2,8308	
Diretoria	-0,6870	1,2608	0,3012	0,4621	0,7930
Gerente	-2,2405	3,2601	0,1877	-0,1099	1,3229
Supervisor/Coordenador	-1,9888	2,6968	-0,0401	-0,2062	0,9202
Operação	-0,8894	0,1518	-0,4671	-0,6010	0,3497
Auditor	-0,6949	-0,3867	-0,5610	-0,6013	0,1580
Compliance Officer	0,4977	0,4977	0,4977	0,4977	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	1,2376	1,2376	1,2376	1,2376	
Especialista	0,8671	0,8671	0,8671	0,8671	
Estagiário	-0,3321	-0,3321	-0,3321	-0,3321	
Consultor	-1,0460	-1,0460	-1,0460	-1,0460	
Total	-2,2405	3,2601	0,0000	-0,2062	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Diretoria, em média, contribui de modo positivo para o Fator 10 (Frequência de reuniões necessárias com agentes públicos), em contrapartida os cargos de Operação e Auditor contribuem de modo negativo.

Tabela 83 - Medidas descritivas para o Fator 11 de acordo com o cargo

Cargo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Vice-Presidente	-3,4145	-3,4145	-3,4145	-3,4145	
Diretoria	-2,3765	0,6856	-0,4282	-0,1769	1,1944
Gerente	-1,8687	1,4687	0,0690	0,0796	0,6383
Supervisor/Coordenador	-4,8747	1,7077	0,0302	0,2625	0,9866
Operação	-4,9414	1,5261	-0,2701	0,2088	1,6532
Auditor	0,1984	0,3886	0,2625	0,2007	0,1092
Compliance Officer	0,4442	0,4442	0,4442	0,4442	
Engenheiro de desenvolvimento de produto	-0,0790	-0,0790	-0,0790	-0,0790	
Especialista	0,8979	0,8979	0,8979	0,8979	
Estagiário	-0,0380	-0,0380	-0,0380	-0,0380	
Consultor	0,5217	0,5217	0,5217	0,5217	
Total	-4,9414	1,7077	0,0000	0,1984	1,0000

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo descritivo, podemos destacar que o cargo de Diretoria, em média, contribui de modo negativo para o Fator 11 (Credibilidade dos controles internos, frente as atividades), em contrapartida o cargo de Operação contribui de modo negativo.

4.2.2.3 Teste estatístico de hipótese

Após a análise descritiva dos valores dos escores fatoriais, a ideia foi realizar testes estatísticos de hipóteses no intuito de verificar a existência de diferença estatisticamente significativa nos valores dos escores entre as categorias das variáveis estudadas, a saber: unidade, escolaridade e cargo.

De início, no intuito de saber qual o tipo de testes a ser utilizado (paramétrico ou não paramétrico), foram realizados testes de normalidade para saber se os escores seguiam uma distribuição Normal de probabilidade. Para este fim, foram utilizados os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk. Os resultados são apresentados na Tabela 76.

Tabela 84 - Testes de normalidade para os escores de cada fator

Fatores	Testes de Normalidade	
	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk
Fator 1	0,000	0,000
Fator 2	0,000	0,000
Fator 3	0,000	0,000
Fator 4	0,000	0,000
Fator 5	0,002	0,000
Fator 6	0,006	0,004
Fator 7	0,200 *	0,065 *
Fator 8	0,000	0,000
Fator 9	0,000	0,000
Fator 10	0,000	0,000
Fator 11	0,000	0,000

Fonte: Elaborada pelo autor.

“**” significam que o respectivo escore segue uma distribuição Normal de probabilidade ao nível de 5% de significância (o mesmo que 95% de confiança).

De acordo com os resultados dos testes de normalidade apresentados na Tabela 84, temos que apenas os escores inerentes ao Fator 7 seguem uma distribuição Normal de probabilidade ao nível de 5% de significância (o mesmo que 95% de confiança). Além disso, se considerarmos um nível de 10% de significância (o mesmo que 90% de confiança), de acordo com o teste de Shapiro-Wilk, os escores inerentes ao Fator 7 não seguem uma distribuição normal de probabilidade.

Nesse sentido, pelos resultados apresentados, devemos utilizar testes estatísticos não paramétricos para comparar os valores dos escores segundo as categorias das variáveis sob estudo.

Tendo em vista os resultados dos testes de normalidade, foram utilizados testes estatísticos não paramétricos para verificar a existência de diferença estatisticamente significativa entre os escores segundo as categorias das variáveis sob estudo. A saber, os testes não paramétricos utilizados foram os testes de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney.

Primeiramente, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis para comparar todos as categorias conjuntamente. Assim, havendo diferença significativa pelo teste de Kruskal-Wallis, fez-se a comparação das categorias, duas a duas, via teste de Mann-Whitney.

As tabelas a seguir apresentam os resultados para os testes de Kruskal-Wallis e de Mann-Whitney considerando as variáveis unidade, escolaridade e cargo.

Tabela 85 - Teste de Kruskal-Wallis para a variável unidade

Fatores	<i>p</i> -valor
Fator 1	0,666
Fator 2	0,080
Fator 3	0,172
Fator 4	0,241
Fator 5	0,171
Fator 6	0,973
Fator 7	0,089
Fator 8	0,877
Fator 9	0,702
Fator 10	0,057
Fator 11	0,690

Fonte: Elaborada pelo autor.

Valores de significância (*p*-valor) acompanhados de “*” significa a existência de uma diferença estatisticamente significativa entre os valores dos escores segundo as categorias da variável sob estudo, isso ao nível de 5% de significância (o mesmo que 95% de confiança).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 85, não foram obtidas diferenças estatisticamente significativas entre os valores dos escores segundo as unidades sob estudo. Sendo assim, temos que não há diferença significativa entre os escores fatoriais das unidades para nenhum dos 11 fatores estudados.

Nesse sentido, não é necessária a execução do teste de Mann-Whitney para a variável unidade, tendo em vista que não houve diferenças significativas pelo teste de Kuskal-Wallis.

Tabela 86 - Teste de Kruskal-Wallis para a variável escolaridade

Fatores	p-valor
Fator 1	0,122
Fator 2	0,161
Fator 3	0,025 *
Fator 4	0,930
Fator 5	0,330
Fator 6	0,114
Fator 7	0,819
Fator 8	0,728
Fator 9	0,633
Fator 10	0,347
Fator 11	0,259

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observando os resultados apresentados na tabela anterior, verifica-se que houve diferença significativa entre os escores dos níveis de escolaridade considerando o Fator 3 (Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos), ou seja, os valores dos escores para o fator “Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos” diferem estatisticamente entre si para, pelo menos, um par de níveis de escolaridade.

Tendo em vista que houve diferença estatística considerando os escores fatoriais do Fator 3, temos que comparar os níveis de escolaridade, dois a dois, nesse fator para ver quais são os níveis de escolaridade que diferem estatisticamente entre si. Para tanto, foi utilizado o teste de Mann-Whitney, de modo que os resultados são apresentados na Tabela 87.

Na tabela a seguir, somente serão apresentados os resultados para os níveis de escolaridade que apresentaram diferença significativa.

Tabela 87 - Teste de Mann-Whitney para os níveis de escolaridade considerando o Fator 3

Confrontos	Médias	p-valor
Mestrado/Doutorado	-0.6345	0.002 *
Especialização/MBA	0.1581	
Mestrado/Doutorado	-0.6345	0.027 *
Licenciatura/Bacharelado	-0.0616	

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com os resultados apresentados na tabela anterior, podemos destacar os seguintes aspectos:

- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 3 (Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos) considerando os níveis de escolaridade Mestrado/Doutorado e Especialização/MBA, de modo que quem tem escolaridade em nível de Mestrado/Doutorado tende a ter o escore de “Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos” menor do que o pessoal com nível de escolaridade de Especialização/MBA;
- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 3 (Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos) considerando os níveis de escolaridade Mestrado/Doutorado e Licenciatura/Bacharelado, de modo que quem tem escolaridade em nível de Mestrado/Doutorado tende a ter o escore de “Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos” menor do que o pessoal com nível de escolaridade de Licenciatura/Bacharelado.

Tabela 88 - Teste de Kruskal-Wallis para a variável cargo

Fatores	p-valor
Fator 1	0.002 *
Fator 2	0.820
Fator 3	0.021 *
Fator 4	0.735
Fator 5	0.167
Fator 6	0.785
Fator 7	0.542
Fator 8	0.033 *
Fator 9	0.431
Fator 10	0.154
Fator 11	0.524

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observando os resultados apresentados na tabela anterior, podemos destacar os seguintes aspectos:

- houve diferença significativa entre os escores dos cargos considerando o Fator 1 (Exposição as situações de perigo de corrupção), ou seja, os valores dos escores para o fator “Exposição as situações de perigo de corrupção” diferem estatisticamente entre si para pelo menos um par de cargos;
- houve diferença significativa entre os escores dos cargos considerando o Fator 3 (Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos), ou seja, os valores dos escores para o fator “Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos” diferem estatisticamente entre si para pelo menos um par de cargos;
- houve diferença significativa entre os escores dos cargos considerando o Fator 8 (Justificativa a corrupção), ou seja, os valores dos escores para o fator “Justificativa a corrupção” diferem estatisticamente entre si para pelo menos um par de cargos.

Tendo em vista que houve diferença estatística considerando os escores fatoriais dos Fatores 1, 3 e 8, temos que comparar os cargos, dois a dois, nesse fator, para ver quais são os cargos que diferem estatisticamente entre si. Para tanto, foi utilizado o teste de Mann-Whitney, de modo que os resultados são apresentados nas Tabelas 89 e 90.

Nas tabelas a seguir, somente serão apresentados os resultados para os cargos que apresentaram diferença significativa.

Tabela 89 - Teste de Mann-Whitney para os cargos considerando o Fator 1

Confrontos	Médias	p-valor
Diretoria Auditor	-1.0459 0.6710	0.005 *
Diretoria Supervisor/Coordenador	-1.0459 0.1344	0.005 *
Diretoria Operação	-1.0459 0.3666	0.005 *
Gerente Supervisor/Coordenador	-0.2809 0.1344	0.015 *
Gerente Operação	-0.2809 0.3666	0.041 *
Gerente Auditor	-0.2809 0.6710	0.044 *

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com os resultados apresentados na tabela anterior, podemos destacar os seguintes aspectos:

- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 1 (Exposição as situações de perigo de corrupção) considerando os cargos de Diretoria e Auditor, de modo que quem está no cargo de Diretoria tende a ter o escore de “Exposição as situações de perigo de corrupção” menor do que o pessoal no cargo de auditor;
- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 1 (Exposição as situações de perigo de corrupção) considerando os cargos de Diretoria e Supervisor/Coordenador, de modo que quem está no cargo de Diretoria tende a ter o escore de “Exposição as situações de perigo de corrupção” menor do que o pessoal no cargo de Supervisor/Coordenador;
- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 1 (Exposição as situações de perigo de corrupção) considerando os cargos de Diretoria e Operação, de modo que quem está no cargo de Diretoria tende a ter o escore de “Exposição as situações de perigo de corrupção” menor do que o pessoal no cargo de Operação;
- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 1 (Exposição as situações de perigo de corrupção) considerando os cargos de Gerente e

Supervisor/Coordenador, de modo que quem está no cargo de Gerente tende a ter o escore de “Exposição as situações de perigo de corrupção” menor do que o pessoal no cargo de Supervisor/Coordenador;

- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 1 (Exposição as situações de perigo de corrupção) considerando os cargos de Gerente e Operação, de modo que quem está no cargo de Gerente tende a ter o escore de “Exposição as situações de perigo de corrupção” menor do que o pessoal no cargo de Operação;
- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 1 (Exposição as situações de perigo de corrupção) considerando os cargos de Gerente e Auditor, de modo que quem está no cargo de Gerente tende a ter o escore de “Exposição as situações de perigo de corrupção” menor do que o pessoal no cargo de auditor.

Tabela 90 - Teste de Mann-Whitney para os cargos considerando o Fator 3

Confrontos	Médias	p-valor
Operação Supervisor/Coordenador	-0.9301 0.1241	0.001 *
Operação Gerente	-0.9301 -0.0824	0.014 *

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com os resultados apresentados na tabela anterior, podemos destacar o seguinte:

- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 3 (Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos) considerando os cargos de Operação e Supervisor/Coordenador, de modo que quem está no cargo de Operação tende a ter o escore de “Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos” menor do que o pessoal no cargo de Supervisor/Coordenador;
- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 3 (Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos) considerando os cargos de Operação e Gerente, de modo que quem está no cargo de Operação tende a

ter o escore de “Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos” menor do que o pessoal no cargo de Gerente.

Tabela 91 - Teste de Mann-Whitney para os cargos considerando o Fator 8

Confrontos	Médias	<i>p</i> -valor
Supervisor/Coordenador Operação	-0.0149 0.6318	0.001 *
Gerente Operação	-0.1955 0.6318	0.001 *
Diretoria Operação	-0.0300 0.6318	0.023 *

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com os resultados apresentados na tabela anterior, podemos destacar os seguintes aspectos:

- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 8 (Justificativa a corrupção) considerando os cargos de Supervisor/Coordenador e Operação, de modo que quem está no cargo de Supervisor/Coordenador tende a ter o escore de “Justificativa a corrupção” menor do que o pessoal no cargo de Operação;
- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 8 (Justificativa a corrupção) considerando os cargos de Gerente e Operação, de modo que quem está no cargo de Gerente tende a ter o escore de “Justificativa a corrupção” menor do que o pessoal no cargo de Operação;
- houve diferença estatisticamente entre os escores do Fator 8 (Justificativa a corrupção) considerando os cargos de Diretoria e Operação, de modo que quem está no cargo de Diretoria tende a ter o escore de “Justificativa a corrupção” menor do que o pessoal no cargo de Operação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa aplicada teve como principal objetivo avaliar a possibilidade de se mensurar os elementos do Pentágono da Fraude, correlacionados com o corrupção privada, a fim de proporcionar ao mercado uma possibilidade outra de se identificar tais riscos, à luz das teorias de fraude corporativa. Considerando os resultados obtidos e observados, pode-se concluir que tais objetivos foram atingidos, uma vez que o modelo deu a visibilidade do quanto os profissionais estão expostos a situações que podem iniciar o elemento pressão, quanto a este ponto, observou-se que Supervisores e a Operação estão mais expostos, ou seja, foi-se possível, por meio do modelo aplicado, identificar quais profissionais estão na linha de frente, no que diz respeito a interação com agentes do governo, e quais os cargos que deverão ter maior acompanhamento por parte das áreas de Gestão de Riscos e Compliance, o modelo, na forma como desenvolvido, proporcionou também a possibilidade de identificar países mais expostos a pressão e oportunidade de comparar os índices existentes de corrupção com os níveis de exposição, onde nos resultados observados, um dos países com baixo índice de corrupção apresentou o maior nível de exposição a pressão, este dados nos diz que não se deve confiar exclusivamente nos indicadores externos às empresas, mas principalmente nos indicadores internos, justificando também a necessidade de se utilizar um modelo de mensuração, que poderá ter em seus resultados dados que aparentemente mais precisos do que somente os indicadores externos.

Quanto aos dados relacionados com o elemento racionalização, os dados mostraram que os profissionais não estão dispostos a racionalizar seus valores internos para cometer crimes em nome ou em benefício da empresa, isso não significa que se fosse para benefício pessoal os indicadores seriam os mesmos, uma vez que o modelo em questão avaliou o corrupção como crime corporativo e que teria como objetivo o benefício da empresa. Logo, se faz necessário considerar no momento da aplicação do modelo em outras empresas, a avaliação da racionalização dos profissionais frente a benefícios para si, ou seja, mensurar o quanto os profissionais estão dispostos a racionalizar os seus valores pessoais para cometer um crime que lhe traga benefícios. Vale ressaltar que situações vividas pelos profissionais impactaram diretamente neste elemento, e que elementos da vida destes deverão ser

ponderados no momento da pesquisa, ou seja, cometer um crime para benefício de um ente querido para um profissional que possui um relacionamento ruim com seus familiares. A racionalização é um elemento complexo e uma vez que este elemento está diretamente vinculado aos valores, estudos aprofundados deste fenômeno se fazem necessários a fim de mitigar os pontos de racionalização que poderão não estar sendo cobertos no momento.

Os dados do elemento oportunidade, apresentaram dois pontos relevantes significantes para a ponderação que são a) a existência de situações de risco e b) a eficácia dos controles, ou seja, a maneira pela qual o elemento foi mensurado, proporcionou um indicador que diz que sim, os profissionais da empresa estão expostos “Muitas vezes” que podem ser interpretadas como oportunidades para cometer corrupção, mas que os profissionais concordam que os controles estão sendo efetivos para mitigar este risco. Essa é uma visão relevante quando se tem como objeto de avaliação uma empresa que está exposta na interação com agentes do governo como fornecedores e/ou clientes em uma alta frequência, pois apresenta uma correlação entre a exposição e a percepção dos profissionais frente aos controles, uma vez que estes estão envolvidos diariamente nos processos e sabem onde os controles estão sendo eficazes e onde não. O indicador de controles, pode também ser direcionado para processos e controles específicos, auxiliando assim no processo de gestão de controles internos e corroborando aos resultados dos testes propriamente ditos, além de possibilitar comparações de resultados, uma vez que um determinado controle poderá aparecer como evificientes nos testes de controles, mas do ponto de vista dos profissionais envolvidos nos processos este é ineficiente, percepção esta que poderá estar atrelada com utilização de tal controle.

No que diz respeito a capacidade, tal elemento poderá ser avaliado juntamente com os perfis de acessos sistêmicos das empresas e/ou com o acessos dos profissionais para transações sensíveis. Esse elemento quando avaliado juntamente com os cargos dos profissionais e as áreas, proporcionam uma visão da população hábil para materializar corrupção. Lógico que alguns profissionais e cargos precisarão estar mais capazes, ou seja, possuir mais acessos, o que significa que as transações em que estes profissionais estão envolvidos deverão ser monitoradas continuamente, a fim de garantir que tais privilégios não estarão sendo utilizados de maneira indevida.

Por fim o elemento disposição também foi mensurado, e seus resultados precisaram ser ponderados junto a estratégia de contratação das empresas avaliadas e o perfil de seus profissionais, ou seja, algumas empresas esperam que seus profissionais sejam mais ousados, em todos os níveis, e incentivam a contratação deste perfil de profissional, para estas empresas, espera-se um os indicadores deste elemento sejam elevados, fator este que deverá ser ponderado pelos profissionais de Gestão de Riscos, uma vez que tal perfil de profissionais apresentará um elemento fundamental para a materialização de crimes, especificamente de crimes de corrupção.

Em suma, os resultados obtidos por meio do modelo aplicado possibilitaram uma visão da maturidade dos elementos, que poderá auxiliar as áreas de Gestão de Riscos e Compliance a identificar onde deverão manter o foco de suas atividades, sendo este onde uma unidade específica, um país ou mesmo cargos, assim melhor utilizando os recursos financeiros das empresas para o combate à corrupção.

Neste estudo, utilizou-se um questionário estruturado como ferramenta, devido a necessidade de alcançar profissionais de diferentes países em um curto espaço de tempo e baixo custo, porém outras ferramentas de mensuração poderão ser consideradas, tais como entrevistas estruturadas, desde que seus pontos positivos e negativos sejam ponderados no momento da análise dos resultados e principalmente no processamento dos dados.

Não foi observado durante o estudo uma limitação do uso da ferramenta, podendo esta ser utilizada por departamento internos ou externos de uma organização, para se identificar riscos de corrupção, entretanto, o modelo atual não se propões a substituir os modelos existentes, mas sim se propões em ser uma ferramenta complementar, uma vez que elementos diferentes poderão ser identificados no uso de outras ferramentas, porém não sendo objeto deste estudo a comparação dos resultados deste modelo com os resultados de outras ferramentas, podendo isso sim ser um estudo adicional, a fim de identificar os pontos descobertos de risco de corrupção, e que poderão ser melhorados no atual modelo.

Além da mensuração direta, os dados possibilitaram um agrupamento dos indivíduos em fatores, sendo eles:

- Fator 1: Exposição as situações de perigo de corrupção;

- Fator 2: Influências externas ao indivíduo;
- Fator 3: Conhecimento dos pontos de melhorias e processos internos;
- Fator 4: Percepção do Compliance interno e autonomia;
- Fator 5: Disposição pessoal ao risco e percepção do poder de convencimento;
- Fator 6: Credibilidade no sistema jurídico e regulatório;
- Fator 7: Percepção das ações disciplinares;
- Fator 8: Justificativa a corrupção;
- Fator 9: Julgamento de valor para o pagamento de propina;
- Fator 10: Frequência de reuniões necessárias com agentes públicos;
- Fator 11: Credibilidade dos controles internos, frente as atividades.

Tais fatores possibilitaram ter uma visão amplificada e traduzida para o mundo corporativo, o que poderia representar maior benefício na visualização dos riscos no lugar dos elementos do Pentágono da Fraude em si, porém tendo os elementos como teoria base para a mensuração. Entende-se que os fatores são a descrição dos elementos do Pentágono da Fraude que apresentaram maior significatividade e que poderão sim auxiliar no entendimento dos dados e riscos.

A fim de melhor direcionar o processo de mensurar de riscos de corrupção em profissionais no ambiente corporativo, recomenda-se que sejam realizados estudos de comportamento com indivíduos que já cometeram crimes de corrupção no passado, a fim de identificar características e detalhes que venham a ser significantes para o processo de identificação de riscos de corrupção, ou seja, explorar entre condenados por corrupção o que contribuiu para a pressão, racionalização, oportunidade, capacidade e disposição ao risco.

Recomenda-se, também, que sejam testados outros métodos e modelos para o processo de mensuração dos elementos do Pentágono da Fraude, e que sejam comparados a fim de identificar pontos positivos e negativos em modelos diversos, dando assim outras possibilidades para os profissionais dedicados às atividades de Gestão de Riscos e Compliance.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, C. *Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado*. RELATÓRIO DE PESQUISA DA TRANSPARÊNCIA BRASIL, São Paulo, 2004. Disponível em: http://www.cge.pr.gov.br/arquivos/File/Transparencia_e_Acesso_a_Informacao/corru_pbrasil.pdf. Acesso em: 11 nov. 2018.
- ANDRADE, Rogério. P. de. A construção do conceito de incerteza: uma comparação das contribuições de Knight, Keynes, Shackle e Davidson. *Nova econ.*, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p. 171-195, ago. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512011000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 set. 2019. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-63512011000200001>.
- ANTUNES, Jeronimo. *Modelo de avaliação de risco de controle utilizando a lógica nebulosa*. 2005. 162 f. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Universidade São Paulo, São Paulo, 2005.
- ARAÚJO, Felipe Dantas de. Corrupção e novas concepções de direito punitivo: rumo a um direito de intervenção anticorrupção? *Revista de Direito Internacional*, Brasília, v. 8, n. 2, p. 205-253, jul./dez. 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000/2009 – *Gestão de Riscos* – Diretrizes. Rio de Janeiro, ABNT, 2009. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/imprensa/releases/5753-lancada-a-nova-versao-da-norma-iso-31000-gestao-de-riscos>. Acesso em: 15 set. 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. ISO 37001/2017. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/grupos-de-trabalho/55a-legislatura/comissao-de-juristas-administracao-publica/documentos/outros-documentos/NBRISO370012017.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2018.
- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS – ACFE. *Fraud Examiners Manual*, International Edition, [S.l.], p. 1.202, 2018.
- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS – ACFE. *Report to the Nations 2018*. Global study on occupational fraud and abuse. Disponível em: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>.
- AVELINO, George; BIDERMAN, Ciro. A doença da corrupção: o desvio de fundos e a saúde pública nos municípios brasileiros. *Anuário GV de pesquisa*, 2013-2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/viewFile/58357/56830>
- AVEN, T. On how to conceptualise and describe risk. *RT&A*, v. 2, n. 1, March 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/52077628.pdf>

BATISTI; Kempfer. *Parâmetros de compliance por meio da metodologia de análise de risco para a mitigação da responsabilidade objetiva diante da Lei Anticorrupção (12.846/2013) em face de negócios públicos*. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322596573_Parametros_de_Compliance_por_Meio_da_Metodologia_de_Analise_de_Risco_para_a_Mitigacao_da_Responsabilidade_Objativa_Diante_da_Lei_Anticorruptao_128462013_em_Face_de_Negocios_Publicos/fulltext/5a61fa494585158bca4a2bc2/Parametros-de-Compliance-por-Meio-da-Metodologia-de-Analise-de-Risco-para-a-Mitigacao-da-Responsabilidade-Objativa-Diante-da-Lei-Anticorruptao-12846-2013-em-Face-de-Negocios-Publicos.pdf.

BECKER, G.; LANDES, W. *Essays in the economics of crime and punishment – crime and punishment: an economic approach*. Estados Unidos da América: National Bureau of Economic Research, 1974.

BEEKMAN, A. T.; DE BEURS, E.; VAN BALKOM, A. J.; DEEG, D. J., VAN DYCK, R., VAN TILBURG, W. Anxiety and depression in later life: co-occurrence and communality of risk factors. *American Journal of Psychiatry*, v. 157, n. 1, p. 89-95. 2000.

BERNSTEIN, Peter L. *Desafio aos Deuses - a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEZERRA, F. A.; Análise Fatorial. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Orgs.). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 3.

BRASIL. Lei nº 10.467, de 11 de junho de 2002. Brasília, DF: *Diário Oficial da União*, 12 jun. 2002. p. 1.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Brasília, DF: *Diário Oficial da União*, 2 ago. 2013. p. 1.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Brasília, DF: *Diário Oficial da União*, 3 jun. 1992. p. 6.993.

BRASIL, Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013. *Lei Brasileira Anticorrupção*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: *Diário Oficial da União*, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 26 ago. 2018.

BREI, Zani Andrade. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 64-77, jan./fev.1996.

BROWN, Meyer. *Guide to anti-corruption laws in major jurisdictions*. 2014-2015. Disponível em: <https://www.mayerbrown.com/en/perspectives-events/publications/2015/01/guide-to-anticorruption-laws-in-major-jurisdiction>.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Enterprise Risk Management: Aligning Risk with Strategy and Performance*. 2017. Estados Unidos da América, 2017.

COSTA, A. P. P.; WOOD JR., T. Fraudes corporativas. *RAE*, São Paulo, v. 52, n. 4, p. 464-472, ago. 2012.

COSTA, A. P. P.; WOOD JR., T. Fraudes corporativas. *RAE*, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v. 52, n. 4, p. 464-472, ago. 2012.

CRESSEY, D. R. The criminal violation of financial trust. *American Sociological Review* v. 15, n. 6, p. 738-743, 1950.

CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. *Fundamentos da gestão de risco*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

DORMINEY, Jack *et al.* The Evolution of Fraud Theory. *ISSUES IN ACCOUNTING EDUCATION* American Accounting Association, v. 27, n. 2, p. 555–579, 2012. DOI: 10.2308/iace-50131.

EUROPEAN – European Structural and Investment Funds Guidance for Member States and Programme Authorities. *Fraud Risk Assessment and Effective and Proportionate Anti-Fraud Measures*. 2014. Disponível em: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_fraud_risk_assessment.pdf.

EY. *Integrity in the spotlight*. The future of compliance. 15th Global Fraud Survey. Disponível em: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/\\$FILE/EY%20GLOBAL%20FIDS%20FRAUD%20SURVEY%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/$FILE/EY%20GLOBAL%20FIDS%20FRAUD%20SURVEY%202018.pdf)

FREE, Clinton. Looking through the fraud triangle: a review and call for new directions. *Australian School of Business*, University of New South Wales, Kensington, Austrália, 2015.

FREITAS, Eduardo Costa de et al. Avaliação do Sistema de Combate às Fraudes Empresariais no Brasil. 2013. In: EnANPAD, 37. *Anais* [...]. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_CON2118.pdf

FURTADO, Lucas Rocha. *As raízes da corrupção no Brasil: estudos de caso e lições para o futuro* 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

GIDDENS, Anthony. Risk and responsibility. *Modern Law Review*, v. 62, n. 1, p.1-10, jan. 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLIEM, J. A.; GLIEM, R. R. *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education. 2003.

GLOBO.COM. *Watergate e o impeachment de Nixon*. Disponível em: <http://educacao.globo.com/artigo/watergate-e-o-impeachment-de-nixon.html>. Acesso em: 23 fev. 2019.

GLOBO.COM / BOM DIA BRASIL. Dinheiro de propina da Odebrecht poderia fazer muito pela população. 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2017/04/dinheiro-de-propina-da-odebrecht-poderia-fazer-muito-pela-populacao.html>

GOLDEN, T. *et al.* *A Guide to Forensic Accounting Investigation*. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006.

GUAGLIARDI, José Augusto *et al.* *Análise de risco parametrizada: manual prático de gestão de riscos e seguros*. São Paulo: All Print Editora, 2016.

GUNTHER, Hartmut. *Como elaborar um questionário* – Laboratório de Psicologia Ambiental – Universidade de Brasília, 2003.

HAYASHI, Felipe Eduardo. *O impacto da corrupção sobre o desenvolvimento dos países*, 2012. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d8ab1a52f058358b>

IBGC. *Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos*. 2007. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2018.

IIA. The Institute of Internal Auditors. *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. Flórida, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL. GARC – *Guia de Avaliação de Risco de Corrupção*. A guide for anti-corruption risk assessment, 2013. Disponível em: <http://ibdee.org.br/wp-content/uploads/2016/02/Guia-de-Avaliac%CC%A7a%CC%83o-de-Risco-de-Corrupt%CC%A7a%CC%83o.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2018.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. *Corruption: costs and mitigating strategies*. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2016/12/31/Corruption-Costs-and-Mitigating-Strategies-43888>. Acesso em: 12 nov. 2018.

KOLLURU, R. V. *Risk assessment and management: A unified approach*. In Risk Assessment and Management Handbook for Environmental, Health, and Safety Professionals; KOLLURU, R. V.; BARTELLI, S.; PITBLADO, R.; STRICOFF, S. (Eds.). New York: McGraw-Hill: 1995, p. 1.3–1.41.

KPMG INTERNATIONAL. *Global profiles of the fraudster*. Technology enables and weak controls fuel the fraud. May 2016.

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/profiles-of-the-fraudster.pdf>

LIZARZABURU BOLAÑOS, E. R.; BARRIGA, G.; BURNEO, K.; NORIEGA, E. Gestão integral de riesgos y antisoborno: un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001. *Universidad & Empresa*, v. 21, n. 36, p. 79-118, 2019.

LOPES, J. *O fazer do trabalho científico em Ciências Aplicadas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

LOPES, Marcos F. M. *Corrupção: estudo sobre as formas de mensuração, seus determinantes e perspectivas sobre as formas de combate* 2011. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8575>

LOUGHMAN, B.; SIBERY, R. *Bribery and corruption: navigating the global risk*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.

MARTÍNEZ, Mariela Jiménez. Diagnóstico de iniciativas en instituciones público-privadas de Costa Rica sobre implementación de Sistemas de Trazabilidad para Productos Frescos Exportados tomando la legislación internacional. 3C Empresa. *Investigación y pensamiento crítico*, v. 8, n. 1, p. 76-91, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2019.080137.76-91>.

McDEVITT, Andy. Transparency International. *Corruption Risk Assessment: Topic Guide*, July 2011. Disponível em: https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Corruption_Risk_Assessment_Topic_Guide.pdf. Acesso em: 20 dez. 2018.

MICHAEL JR. William et al. Guide to Anti-Corruption Laws in Major Jurisdictions. Disponível em: <https://www.mayerbrown.com/en/perspectives-events/publications/2015/01/guide-to-anticorruption-laws-in-major-jurisdiction> 2015

NOCCO, Brian W.; STULZ, René M. *Enterprise risk management: theory and practice*, 2006

NUCCI, Guilherme de Souza. *Corrupção e anticorrupção*. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Economia & Negócios. *Executivo já perde bônus por meta de compliance*. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,executivo-ja-perde-bonus-por-meta-de-compliance,70002790604?>

ODILA, F. *Lava Jato: MPF recupera R\$ 11,9 bi com acordos, mas devolver todo dinheiro às vítimas pode levar décadas*, 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-43432053>. Acesso em: 24 set. 2018.

PRETO, S. C. S.; FIGUEIREDO, L. F.G. O pensamento sistêmico como ferramenta organizacional da gestão de design nos grupos produtivos econômicos solidários, v. 3, n. 1, 2012. Disponível: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/12374/11340>

PRICEWATERHOUSECOOPERS SERVIÇOS PROFISSIONAIS. *Anticorrupção: avaliando e mitigando o risco de corrupção em seus negócios globais*, 2013. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/forensics/assets/anticorruption-placemat-port-13.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

PRICEWATERHOUSECOOPERS SERVIÇOS PROFISSIONAIS. *Pulling fraud out of the shadows Global Economic Crime and Fraud Survey 2018*. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-economic-crime-and-fraud-survey-2018.pdf>.

RAMAMOORTI, S.; MORRISON, D.; KOLETAR, J. W. *Bringing Freud to Fraud: Understanding the State-of-Mind of the C-Level Suite/White Collar Offender Through “A-B-C” Analysis*. Working paper. Institute for Fraud Prevention, 2009.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2006.

REBELO, Fernando. A teoria do risco analisada sob uma perspectiva geográfica. *Cadernos de Geografia*, Coimbra, F.L.U.C., n. 18, p. 3-13, 1999. Disponível em: <https://dl.uc.pt/bitstream/10316.2/40413/1/A%20teoria%20do%20risco.pdf>

RENN, O. The role of risk perception for risk management. *Reliability Engineering & System Safety*, v. 59, n. 1, p. 49–62, 1998. doi:10.1016/s0951-8320(97)00119-1

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M.; BECKER, G. V.; DE MELLO, M. I. *Projeto de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*, 2015.

ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana de. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

RUANKAEW, Thanasak. Beyond the Fraud Diamond. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, v. 7, n. 1, p. 474-476, 2016. Disponível em: <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol7issue1/ijbmer2016070102.pdf>

SANDUHU, Namrata. Behavioural Red Flags of Fraud – A Qualitative Assessment. *Sage Journals*, Punjab, v. 22, n. 3, p. 221-237, set. 2016. Doi: <https://doi.org/10.1177/0971685816650579>.

SANTOS, Renato de Almeida dos. *Modelo preditivo de fraude ocupacional nas organizações privadas*. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de

Economia, Administração, Contábeis e Atuariais Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/18875>

SCHAFFER, U.; STRAUSS, E.; ZECHER, C. The role of management control systems in situations of institutional complexity. *Emerald Group Publishing Limited*, England, v. 12, n. 4, p. 395-424, nov. 2015.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Corruption. *The Quarterly Journal of Economics*, Chicago, v. 108, n. 3, p. 599-617, ago. 1993.

SILVA JUNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José, Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 2014.

SILVA, LINO. *Contabilidade forense: princípios e fundamentos*. São Paulo: Atlas, 2012.

SUJEEWA, Gamlath Mohottige Mudith *et al.* The new fraud triangle theory - Integrating ethical values of employees. *International Journal of Business, Economics and Law*, v. 16, n. 5 p. 52-57, Aug. 2018. Disponível em: http://ijbel.com/wp-content/uploads/2018/08/ijbel5_216.pdf

THE NEW YORK TIMES. *Payload: Taking Aim at Corporate Bribery*. 2007. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2007/11/25/business/25bae.html>. Acesso em: 23 fev. 2019.

THURSTONE, L. L. *Multiple-factor analysis: a development and expansion of The Vectors of Mind*. 1947.

TOBIAS, S.; CARLSON, J. E. Brief report: Bartlett's test of sphericity and chance findings in factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, v. 4, n. 3, p. 375-377. 1969.

TRANSPARÊNCIA NACIONAL Brasil. *Índice de percepção da corrupção 2018*. Disponível em: <https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/>.

UNITED NATIONS HANDBOOK ON. *Practical Anti-Corruption Measures for Prosecutors and Investigator*. Sept. 2004. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/afghanistan/Anti-Corruption/Handbook_practical_anti-corruption.pdf. Acesso em: 12 nov. 2018.

VONA, Leonard W. *Fraud risk assessment: building a fraud audit program*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1955.

WELLS, J. T. *Encyclopedia of fraud*. Obsidian: Salem, 2002.

WOLFE, D.; HERMANSON, D. R. The fraud diamond: considering four elements of fraud. *The CPA Journal*, v. 74, n. 12, p. 38-42, 2004.

APÊNDICE A – Mensagem eletrônica de encaminhamento convidando os profissionais para responderem a pesquisa

Para: [e-mail do profissional]
De: Diego Lima
Data: [dia/mês/ano]
Assunto: Pesquisa [NOME DA EMPRESA - CONFIDENCIAL] /Mackenzie –
Pesquisa sobre Gestão de Riscos

Prezado Profissional,

A Universidade Presbiteriana Mackenzie, em parceria com a [NOME DA EMPRESA - CONFIDENCIAL], está liderando uma pesquisa que tem como foco aprimorar o processo de identificação de riscos. Neste sentido, selecionamos um grupo de profissionais da [NOME DA EMPRESA - CONFIDENCIAL], para que possam responder a pesquisa por meio do seguinte link: [link da pesquisa]

Trata-se de um questionário on-line, com perguntas de múltipla escolha e tempo estimado de 13 minutos.

Não haverá identificação nominal dos respondentes, objetivando assim manter a confidencialidade.

Ao concluir a pesquisa, favor informar se tem o interesse em receber os resultados.

Obrigado,

Diego Souza Lima
Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial

Orientadora: Prof. Dra. Ana Lúcia F. de S. Vasconcelos
Universidade Presbiteriana Mackenzie

julho/agosto 2019

Celular: [celular de contato]
e-mail: diego.s.lima.br@gmail.com

APÊNDICE B – Questionário

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais

Uso do Pentágono da Fraude no processo de identificação de Riscos

Prezado Profissional,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa do Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, em parceria com a [NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL] e que tem como objetivo o desenvolvimento de uma ferramenta de mensuração de riscos de Compliance. Neste sentido, selecionamos um grupo de profissionais para responderem ao questionário on-line, com perguntas de múltipla escolha, com tempo estimado de 15 minutos.

Esta pesquisa será conduzida de maneira anônima, não sendo objetivo da pesquisa a identificação dos profissionais, e todos os dados coletados serão tratados de forma confidencial.

Caso haja interesse em obter os resultados da pesquisa, favor enviar e-mail com sua solicitação para:

Diego Lima (Mestrando): diegolima@[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL].com.br

Prof.ª. Dr.ª. Ana Lúcia F. de S. Vasconcelos (Orientadora): ana.vasconcelos@mackenzie.br

Muito obrigado.

1. Informe o intervalo* de sua idade

20 a 30

31 a 40

41 a 50

51 a 60

Acima de 60

2. Indique o país em que está localizado

Brasil

China

Emirados Árabes Unidos

Estados Unidos

França

Holanda

Irlanda

México

Portugal

Reino Unido

Singapura

Outro (especifique)

3. Indique a unidade de negócio* que você atende

Aviação Agrícola

Aviação Comercial

Defesa & Segurança

Aviação Executiva

Serviços e Suporte

Corporativo

4. Indique a sua Formação Acadêmica

Ensino Médio

Licenciatura / Bacharelado

Especialização / MBA (*latu sensu*)

Mestrado / Doutorado

5. Informe sua área de formação

6. Indique seu tempo na **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]**

até 1 ano

1 a 5 anos

5 a 10 anos

10 a 20 anos

20 a 30 anos

acima de 30 anos

7. Indique o tempo de permanência no último departamento

até 1 ano

1 a 5 anos

5 a 10 anos

10 a 20 anos

20 a 30 anos

acima de 30 anos

8. Indique sua posição/cargo

Vice-Presidente

Diretoria

Gerente

Supervisor / Coordenador

Operação

Outro (especifique)

9. Em caso de emergências financeiras, posso recorrer a outros membros da minha família ou instituições financeiras

Sim

Não

10. Conheço o Código de Ética da **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]** e sei o que é esperado de mim quanto aos valores da empresa

Sim

Não

11. Tenho orgulho de trabalhar para a companhia

Sim

Não

12. Já fui pressionado por meu gestor a fazer algo que estava em desacordo com os valores éticos da **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]**, descritos no Código de Ética

Nunca

Raramente

Às vezes

Muitas vezes

Sempre

13. Já presenciei comportamentos inadequados descritos no Código de Ética da **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]**, por parte dos meus companheiros de trabalho ou gestor

Nunca

Raramente

Às vezes

Muitas vezes

Sempre

14. Me reúno com agentes do governo durante as vistorias que realizam nas instalações da **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]**, ou instalações das entidades governamentais

Nunca

Raramente

Às vezes

Muitas vezes

Sempre

15. Temos mercadorias ou peças bloqueadas por fiscais de importação ou exportação para inspeção em nossos processos de importação e/ou exportação

Nunca
Raramente
Às vezes
Muitas vezes
Sempre

16. Utilizamos representantes de vendas para as negociações das vendas realizadas para entidades de governos

Nunca
Raramente
Às vezes
Muitas vezes
Sempre

17. Os agentes dos governos solicitam pagamento de propina para a liberação de mercadorias ou documentos importantes para os processos da **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]**

Nunca
Raramente
Às vezes
Muitas vezes
Sempre

18. As entidades do governo que são nossos clientes solicitam descontos em* nossos faturamentos

Nunca
Raramente
Às vezes
Muitas vezes
Sempre

19. Os contratos que temos com entidades do governo como clientes precisam ser ajustados durante o andamento do contrato, por meio de aditivos

Nunca
Raramente
Às vezes
Muitas vezes
Sempre

20. As entidades do governo que são nossos clientes demoram para realizar o pagamento das faturas que emitimos para eles

Nunca
Raramente
Às vezes

Muitas vezes

Sempre

21. Eu ou meu departamento convidamos agentes do governo, na posição de clientes ou fornecedores, para jantares ou eventos

Nunca

Raramente

Às vezes

Muitas vezes

Sempre

22. Sinto-me pressionado por meus gestores para apresentar bons resultados

Nunca

Raramente

Às vezes

Muitas vezes

Sempre

23. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração e com os meus benefícios

Nunca

Raramente

Às vezes

Muitas vezes

Sempre

24. Sinto-me motivado para realizar o meu trabalho

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

25. Um gestor deve fazer o que for necessário para manter os empregos dos subordinados, mesmo que isso signifique ter uma atitude não ética

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

26. Se um agente do governo nos ajudar de algum modo a conseguir um contrato, devemos fazer algo para retribuir o favor

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Indiferente
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

27. Os controles da **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]** estão aptos a identificar pagamentos* de propina

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Indiferente
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

28. Os treinamentos anticorrupção consideram a realidade das operações da companhia

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Indiferente
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

29. A área de Compliance da **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]** tem conhecimento dos processos internos

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Indiferente
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

30. É aceitável pagar propina se for para ganhar um contrato cujo valor seja superior ao montante da propina

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Indiferente
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

31. O pagamento de propina só é considerado corrupção quando envolve valores relevantes

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Indiferente
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

32. Não há problemas em pagar propina se for para conseguir licenças ou permissões para manter as operações da **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]** e os empregos das pessoas

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

33. O pagamento de propina, por mais que não seja ético, será necessário caso um profissional da **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]** esteja com sua vida em risco

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

34. Busco sempre flexibilidade nas minhas atividades e processos

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

35. Conheço em profundidade os processos e controles em que estou envolvido

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

36. Tenho conhecimento dos pontos de melhoria dos processos em* que estou envolvido

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

37. Tenho habilidade para convencer as pessoas quanto a meu ponto de vista

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

38. Gosto de me sentir constantemente desafiado

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

39. Quanto maiores as oportunidades de negócio, maiores os riscos envolvidos

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

40. Acredito que as medidas disciplinares para quem faz algo em desacordo com o Código de Ética da **[NOME DA EMPRESA – CONFIDENCIAL]** são severas

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

41. A probabilidade de as autoridades dos países em que temos operação identificarem se pagamos propina é alta

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

42. Os indivíduos que pagam propina não são impactados, somente as empresas

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

43. Os países onde temos operações possuem leis e punições rígidas contra crimes de corrupção

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente