

## **Prêmio Não Aceito Corrupção**

**Categoria:** Experiência Profissional

**Título:** Resultados da aplicação de Teste de Honestidade em funcionários de uma empresa privada brasileira que possui Programa de Integridade implantado

**Autor:** Gilberto Araujo Couto

### **RESUMO:**

Dan Ariely é um renomado psicólogo e economista comportamental mundialmente conhecido por suas pesquisas relacionadas ao comportamento humano em relação à tomada de decisões éticas em diferentes contextos de forma a explorar os limites da racionalização humana e a capacidade de nos absolver da culpa sentida por ações ilícitas ou antiéticas. Em seu mais conhecido experimento (Teste das Matrizes), detalhado no livro “A mais pura verdade sobre a desonestidade”, Ariely submete alunos de graduação a um teste que avalia o quão desonestos podem ser em diferentes cenários de motivação, como por exemplo a recompensa monetária. Ariely conclui que todos nós racionalizamos em busca de preservarmos nossa autoimagem ao mesmo tempo em que obtemos vantagens indevidas. Em seus experimentos, Ariely comprova a existência de uma margem de tolerância em relação a desvios éticos capaz de não comprometer a autoimagem de honestidade de cada um. Em outras palavras, todos nós temos uma certa margem de aceitação própria para o cometimento de desvios e irregularidades. A questão é: grande parte da base de experimentação do Dan Ariely foi feita com alunos de graduação nos Estados Unidos em universidades que, apesar de renomadas, por vezes sequer possuíam códigos de conduta, ou seja, os alunos não eram instruídos de forma sistemática a agirem de forma ética tal qual funcionários em uma empresa privada que possui um Programa de Integridade. Quais seriam os resultados da aplicação de um teste de honestidade em uma empresa cujo Programa de Integridade possui certificação internacional da ISO além de aprovação por autoridades nacionais e internacionais? E mais, quais seriam os resultados do teste se fossem aplicados em uma empresa brasileira? Haveria diferença cultural? Teria a Operação Lava Jato sensibilizado o mercado de trabalho no Brasil o suficiente para a implantação definitiva de uma cultura anticorrupção? Seria um Programa de Integridade com sua ampla aplicação de treinamentos, controles e peças de comunicação capaz de diminuir a margem de racionalização e tolerância a desvios éticos? Os funcionários de uma empresa que não possui Programa de Integridade obteriam piores resultados no experimento diante da ausência de incentivos éticos se comparados a uma empresa com Programa de Integridade implantado e certificado? Essas são algumas das provocações que me levaram a desenvolver um teste de honestidade inspirado nos experimentos de Dan Ariely em uma empresa privada que conta com um sólido Sistema de Conformidade implantado. Pretendo dessa forma, contribuir para a melhor utilização das ciências comportamentais em Programas de Integridade em empresas privadas que por vezes acabam sendo construídos unicamente para atender a requisitos exigidos por leis e autoridades, mas que não são capazes de sensibilizar e influenciar as decisões humanas em momentos de pressão. Como diriam os russos: “*Trust, but verify*”. Vamos aos resultados!

### **INTRODUÇÃO:**

**A importância de entender os mecanismos por trás da desonestidade para**

## **desenvolver estratégias eficazes de prevenção e promoção da integridade.**

Tentar entender o que leva uma pessoa a cometer um ato de desonestidade é algo bastante complexo e que envolve uma enorme variedade de fatores comportamentais e contextuais. Desde as mais simples teorias já pensadas, em que apenas a relação custo x benefício seria levada em conta, até a mais famosa delas, cunhada como Triângulo da Fraude de Donald Cressey – 1953 – e suas variantes posteriores apelidadas de Diamante da Fraude (David T. Wolfe e Dana R. Hermanson, 2004) e posteriormente Pentágono da Fraude (Renato Santos, 2017), tentamos entender quais os gatilhos e condições necessárias para a tomada de decisão que culminará em uma fraude, um desvio, uma violação a uma regra.

A teoria do Triângulo da Fraude preconiza que, para um indivíduo decidir cometer uma irregularidade, ele precisa estar submetido a 3 elementos: a pressão, a oportunidade e a racionalização. A pressão representa a motivação, ou seja, uma necessidade que precisa ser satisfeita dentro de um contexto individual como por exemplo, quitar dívidas, satisfazer vício em jogos de azar, estar sob dificuldades financeiras para lidar com problemas de saúde, atingir metas corporativas agressivas, entre outros. Já a oportunidade representa a vulnerabilidade encontrada pelo indivíduo que encontra uma forma de resolver seu problema (pressão) fazendo uso de algum atalho que tenha descoberto. A oportunidade ocorre quando controles são ausentes ou ineficazes, quando há falhas na governança, quando sistemas são falhos, quando riscos não foram devidamente mapeados. O terceiro elemento, o mais importante de todos, é a racionalização, pois é ela quem toma a real decisão pelo cometimento da fraude. Racionalizar é um mecanismo de defesa que todo ser humano pratica para justificar suas próprias decisões, seja para o bem ou para o mal. Uma das principais características naturais que nos diferem dos demais seres vivos é que somos a única espécie que toma decisões que vão além do instinto animal. Por mais que muitos animais sejam inteligentes e aparentem fazer escolhas, eles os fazem por instinto de sobrevivência após milhares de anos de evolução. Já o ser humano não. Somos capazes de fazer escolhas livres, independentes de instinto, o que torna nossa vida muito mais complexa do ponto de vista da ética e da moral. É aqui que entra o mecanismo da racionalização que nada mais é que criar uma desculpa moral capaz de justificar nossas ações. Precisamos a todo tempo acreditar que somos pessoas honestas e que, se agimos de forma desonesta, ilegal ou criminosa, o fizemos porque não tivemos escolha, porque havia um objetivo maior a ser atingido. Daí nascem as famosas racionalizações que tanto estamos acostumados a ouvir em ambiente corporativo quando funcionários são confrontados com as irregularidades que praticaram: *“foi para ajudar a minha família”*; *“todo mundo aqui sempre fez assim, não fui o primeiro”*; *“a empresa ganha milhões, isso não vai fazer falta nenhuma”*; *“com esse salário que recebo não dá pra sobreviver”*; e tantas outras escusas que soam familiares e repetitivas aos profissionais de compliance e auditoria interna.

O Triângulo da Fraude continua como referência nos estudos comportamentais da desonestidade, mas a ele foram sendo acrescentadas outras variantes para tentar compreender por que pessoas submetidas aos mesmos cenários de pressão, oportunidade e racionalização acabam por reagir de maneiras diferentes. A teoria do Diamante da Fraude acrescenta então a questão da capacidade técnica, ou seja, não basta a pessoa estar sob pressão e ter reconhecido a oportunidade, ela precisa saber executar o que for preciso para conseguir explorar a vulnerabilidade. De nada adianta eu ter a informação de que o sistema de dados de um banco tem

vulnerabilidades de segurança e querer invadi-lo se eu não souber como se faz. Dan Ariely também faz um paralelo com essa lógica da capacidade ao concluir em seu livro “A mais pura verdade sobre a desonestidade” que controles, na verdade, são apenas “lembretes éticos” para aqueles que sabem como burlá-los. Uma porta trancada não é um impeditivo para alguém forte derrubá-la ou para um chaveiro (profissional capacitado) abri-la, ou seja, para quem é capacitado, o controle serve apenas para lembrar que não deve ser burlado. Já a teoria do Pentágono da Fraude propõe mais uma dimensão como condição ao comportamento desonesto: é preciso ter disposição ao risco. Seguindo no exemplo de invadir o sistema de dados de um banco para desviar dinheiro, ainda que eu tenha a capacidade técnica necessária para realizar a fraude eu preciso ter também a coragem de assumir os riscos e consequências pelo meu ato, ou seja, eu devo assumir o risco de ser descoberto, condenado e preso.

Todas essas teorias de comportamento fraudulento tentam prever o comportamento inadequado e ajudar na prevenção de sua ocorrência, mas o que observamos é que o comportamento humano vai muito além da lógica, desafiando constantemente o senso-comum. Inúmeros experimentos realizados contradizem o esperado e trazem resultados surpreendentemente ilógicos, desafiando a capacidade de prevermos a ocorrência do comportamento desonesto. No clássico experimento das carteiras, por exemplo, em que estas são abandonadas propositalmente nas ruas de diversos países junto com cartões de visita que possibilitariam o contato e devolução ao dono. As carteiras são abandonadas em 2 situações distintas: com e sem dinheiro, mas ambas com os dados do proprietário no cartão de visita. A maioria das pessoas, entre elas especialistas de comportamento, apostariam que o número de carteiras devolvidas sem dinheiro seria superior ao número de carteiras com dinheiro devolvidas, afinal, cremos que a maioria das pessoas agiriam de forma desonesta em situações em que não possam ser identificadas. Mas o resultado do último grande experimento com carteiras realizado contradiz essa lógica. Os autores desse experimento que foi publicado na revista Science em 2019 sob o título Civic honesty around the globe (disponível para consulta no endereço <https://www.science.org/doi/10.1126/science.aau8712>) relataram que a taxa de devolução das carteiras com dinheiro foi expressivamente maior do que a taxa de devolução das carteiras sem dinheiro.

Esse é apenas um exemplo de experimento que contradiz o senso comum e coloca a corrupção para além da intuição. Diversos outros testes realizados por especialistas em todo o mundo depararam-se com a mesma inconsistência lógica diante do comportamento humano em situações de demonstração da honestidade. A cada novo contexto aplicado temos resultados distintos e ambíguos em relação ao esperado e até mesmo ao previamente identificado em outros estudos. Esse aparente “fenômeno” apenas reforça a necessidade de se debruçar na compreensão da desonestidade sob as lentes da ciência de forma a entendermos os limites da racionalização humana nos possibilitando assim a criação de controles e estímulos capazes de inibir a decisão de se cometer uma irregularidade.

Como responsável pelo Programa de Integridade de uma empresa de óleo e gás brasileira e estudioso do comportamento humano desonesto, me propus a contribuir com a ciência comportamental executando um teste de honestidade com os funcionários. Seriam as ações de comunicação e capacitação anticorrupção, o estabelecimento de diretrizes e controles, a realização de auditorias e disponibilização de canal de denúncia e mais todas as outras iniciativas comuns a sistemas de conformidade em organizações privadas, suficientes para contribuir com uma racionalização positiva por parte dos funcionários e que os levariam a serem honestos diante de uma oportunidade de burlar o teste?

## O EXPERIMENTO:

### Quiz de Conformidade

A realização de testes de honestidade em ambiente organizacional traz uma série de desafios que vão desde a aderência a todas as normas internas da empresa ao risco de perda da confiança por parte dos funcionários. Embora seja comum a aplicação de testes de conhecimento sobre temas organizacionais, inclusive com a realização de provas e estabelecimento de notas, em última instância, o funcionário que for mal na avaliação apenas denotará despreparo e necessidade de mais capacitação. As equipes de Tecnologia da Informação costumam, por exemplo, promover um teste de *phishing* disparando um e-mail falso para toda a empresa com uma incrível promoção de celulares a venda com 50% de desconto e um link de compras malicioso. A ideia por trás do teste é verificar se os funcionários foram bem capacitados na identificação de *red flags* em e-mails externos com links suspeitos que podem roubar senhas e dados confidenciais. Os funcionários que inadvertidamente clicam no link malicioso recebem como devolutiva a informação de que falharam na identificação do risco e que precisam aprimorar seus conhecimentos. Ninguém se sente teoricamente ofendido por ter errado. No entanto, um teste de honestidade requer mais cuidado, afinal o erro cometido pelo integrante não será apenas interpretado como baixa capacitação, mas também como má índole, afinal, a escolha pela desonestidade não terá sido realizada por desconhecimento, e sim por opção.

A inspiração para a realização de um teste de honestidade em ambiente corporativo veio a partir do Teste das Matrizes idealizado por Dan Ariely. Nesse experimento, o autor convida alunos aleatórios de diversos cursos de graduação nos EAU a participarem de um desafio matemático em troca de remuneração financeira. O teste consistia em apresentar aos participantes uma matriz 4x3 com números decimais, onde deveriam ser identificados os 2 números que somados resultariam em 10 (no exemplo abaixo, 4.81 e 5.19).

1.69	1.82	2.91
4.67	4.81	3.05
5.82	5.06	4.28
6.36	5.19	4.57

0.49	0.74	1.17
1.72	2.00	1.22
1.75	5.22	5.07
8.81	8.23	7.70

0.17	2.40	2.44
8.02	5.60	2.91
8.05	8.21	8.80
8.22	8.19	7.54

Fig. 1 - Experimento das Matrizes, Dan Ariely.

Cada aluno receberia uma folha com 20 matrizes a serem respondidas em determinado intervalo de tempo. Em um dos contextos realizados, os alunos eram convidados a autocorrigirem seus testes em um cartão resposta e a reportarem verbalmente seus resultados. O cartão resposta seria destruído posteriormente em um triturador de papel o que daria o conforto e a possibilidade de o aluno mentir seus

resultados de forma a aumentar a recompensa que seria paga de acordo com quantidade de acertos, na lógica de quanto mais respostas corretas, maior seria o prêmio financeiro. A questão do experimento é que o triturador era falso, apenas reproduzindo o som de trituração, mas mantendo o cartão resposta íntegro. Dessa forma Ariely pôde confrontar a quantidade real de acerto de cada alunos versus a quantidade declarada por ele. E, sob essa lógica, aplicou diversas variantes de contextualização (aumentando o prêmio, pedindo para assinarem termos de conduta, pedindo para citarem os dez mandamentos, entre várias outras situações que poderiam ou não influenciar o comportamento) de forma a explorar os limites da racionalização humana.

Ariely concluiu com esse experimento que as pessoas mentem mais quando não é possível verificar a veracidade daquilo que afirmam ou quando o risco de serem descobertas é menor e que existe uma margem de tolerância em relação desvios éticos que não comprometam a autoimagem de honestidade de cada um. De seus estudos também fica evidente o poder de sensibilizações prévias ao momento de tomada de decisão como inibidoras da desonestidade. Quanto mais sensibilizações positivas foram dadas, menos desonestos foram os participantes do experimento, o que convencionou-se chamar de *nudges*, ou seja, pequenos incentivos comportamentais positivos capazes de influenciar decisões. E aqui há uma correlação direta com o mundo corporativo e seus Programas de Integridade que primam por extensos módulos de comunicação e capacitação ética e antifraude / anticorrupção justamente para sensibilizar seus funcionários a agirem de forma íntegra e honesta.

Qual seria então o resultado de um teste de honestidade aplicado em funcionários de uma empresa que possui um Programa de Integridade certificado por norma ISO e aprovado e validado por autoridades internacionais e nacionais? Em tese, estamos falando de participantes mais capacitados (eticamente falando) do que estudantes de graduação de faculdades que às vezes sequer possuem códigos de conduta. Haveria diferenças culturais considerando funcionários de uma empresa brasileira, vítima da Operação Lava Jato e todos os seus desdobramentos? Seria, portanto, um Programa de Integridade eficaz na tomada de decisão honesta?

Para responder a essas perguntas elaboramos um experimento onde os funcionários teriam, assim como o teste das matrizes de Ariely, a oportunidade de mentir acerca dos seus resultados e dessa forma alavancar a recompensa financeira de forma irregular.

Pensando nas variáveis apresentadas nas teorias do Triângulo da Fraude, do Diamante da Fraude e do Pentágono da Fraude, citadas anteriormente, seria necessário um experimento que possibilitasse a maior participação possível dos funcionários e, portanto, não exigisse capacidade elevada para burla (segundo o Diamante da Fraude) e que não representasse elevada disposição ao risco (segundo o Pentágono da Fraude). A pressão seria incentivada por um prêmio financeiro e a oportunidade seria dada pela comunicação voluntária de acertos em um teste de conhecimento, sem a devida supervisão ou correção.

Historicamente na empresa, mais precisamente desde 2017, realizamos anualmente um jogo de perguntas sobre o Programa de Integridade da empresa, chamado “Quiz de Conformidade”. Um jogo simples, com uma questão enviada por e mail, por semana, durante 7 semanas, e que premia os melhores desempenhos. Os prêmios sempre foram de baixa ou nenhuma representatividade financeira, como livros, troféus ou mesmo apenas a divulgação dos nomes dos maiores pontuadores para toda a empresa. Os participantes tinham suas respostas corrigidas automaticamente

ao clicarem na opção que acreditavam serem a correta e o ranking era gerado automaticamente através de uma plataforma desenvolvida internamente.

Para transformar esse jogo já conhecido pelos funcionários em um experimento de honestidade precisamos fazer pequenas adaptações. A primeira foi garantir que não coletaríamos as respostas. Em vez disso, ao final do envio das questões, o funcionário teria acesso ao gabarito do teste para então corrigir a si mesmo. Para viabilizar esse mecanismo tivemos que transformar o jogo em um único questionário com 10 perguntas a serem respondidas de uma só vez ao invés de 7 perguntas ao longo de 7 semanas. Seria um formulário único, enviado pelo *Google Forms*, sem botões para coleta das respostas. Desde o início o formulário esclarecia ao participante que ele deveria pegar caneta e papel para anotar suas respostas. Ao final da décima pergunta, o funcionário era então surpreendido com a instrução de verificar o gabarito, corrigir seu teste e informar na tela seguinte quantos acertos teve. O funcionário, portanto, se deparava com a oportunidade de burlar o teste, ao perceber que poderia mentir sobre seu desempenho e conseqüentemente a concorrer aos maiores prêmios.

A premiação deveria estar em conformidade com as normas da empresa e dessa forma foi definido como prêmio vouchers de refeição que poderiam ser utilizados na plataforma *iFood*. Quem acertasse 9 questões concorreria ao sorteio de 3 vouchers no valor de R\$200,00 cada e os acertadores das 10 questões, concorreriam ao sorteio de 3 vouchers de R\$300,00 cada. De forma a estimular a participação no desafio, os funcionários que respondessem ao teste, independente do total de acertos que obtivessem, concorreriam ao sorteio de 10 vouchers no valor de R\$100,00 cada. Tínhamos, portanto, o incentivo positivo que representaria a oportunidade no Pentágono da Fraude. De forma inversa ao incentivo positivo do prêmio financeiro, estabelecemos também um incentivo negativo que representaria a disposição ao risco pela desonestidade: a lista com os nomes dos funcionários que acertassem todas as 10 questões seria divulgada para toda a empresa, ou seja, aquele que optasse pela desonestidade teria que assumir o risco de ser publicamente exposto para toda a empresa. Tratava-se, entretanto, de um risco baixo pois não seria possível a comprovação de que o funcionário mentiu ao reportar o total de respostas certas, mas que em certo grau, funcionaria como um lembrete ético, como um *nudge* comportamental.

Diferentemente do experimento idealizado por Ariely, não dispúnhamos de um triturador de papel manipulado capaz de preservar as verdadeiras respostas do participante. A saída foi então trabalhar no grau de dificuldade do teste e comparar os resultados com grupos controle. O teste foi aplicado com 5 questões de nível de dificuldade considerado fácil, 3 questões de nível médio de dificuldade e 2 questões consideradas muito difíceis. Para comprovar a dificuldade das questões selecionamos 30 funcionários que responderiam o teste em 2 contextos distintos:

No cenário 1, convidamos sem aviso prévio, 15 funcionários a comparecerem a uma sala de reunião e a responderem as 10 questões presencialmente e sem direito a consulta às políticas e diretrizes do Programa de Integridade. Neste grupo, a nota média obtida foi de 6,6 acertos e nenhum dos 15 participantes tirou nota 10.

No cenário 2, convidamos sem aviso prévio, outros 15 funcionários a comparecerem a uma sala de reunião e a responderem as 10 questões sobre o Programa de Integridade da empresa. Diferentemente do cenário 1, a esses participantes foi concedido o direito de consulta e pesquisa pelas respostas nas políticas e diretrizes da empresa e que poderiam enviar suas respostas por e-mail em

até 5 dias. Diante da possibilidade de consulta, como era de se esperar, o resultado no cenário 2 foi melhor que o cenário 1. A média do segundo grupo foi de 7,5 acertos, porém, novamente ninguém acertou as 10 questões.

Grupo	Média acertos	Total 10 acertos
Controle 1	6,6	0
Controle 2	7,5	0

Tabela 1 - Resultados aplicação do teste em grupos controle

Dessa forma pudemos atestar que o teste estava devidamente calibrado para demonstrar que acertar as 10 questões seria uma ocorrência pouco provável (mas não descartável) e que poderia significar, a depender da quantidade de funcionários que autodeclarassem 10 acertos, indicativo de fraude.

Com as questões devidamente elaboradas, partimos para a campanha de divulgação e início do período de participação que duraria 5 dias.

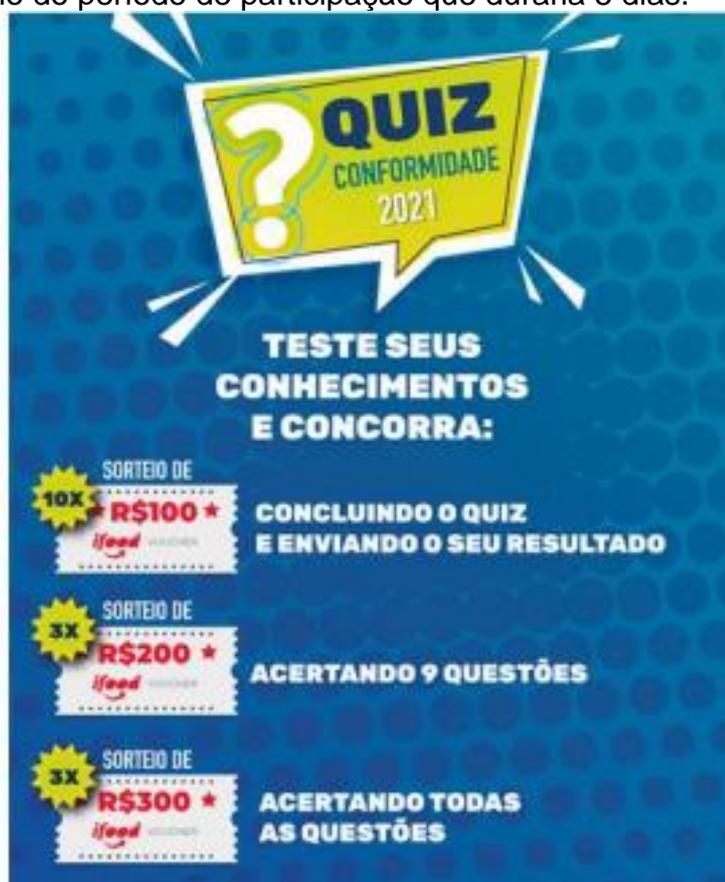


Figura 2 - Peça de divulgação interna para o Quiz de Conformidade

No comunicado de convite à participação ao teste, também constava a

informação de que os funcionários que gabaritassem o Quiz teriam seus nomes divulgados para toda a empresa, de forma a desestimular a burla, funcionando como aumento do apetite ao risco, segundo a teoria do Pentágono da Fraude.

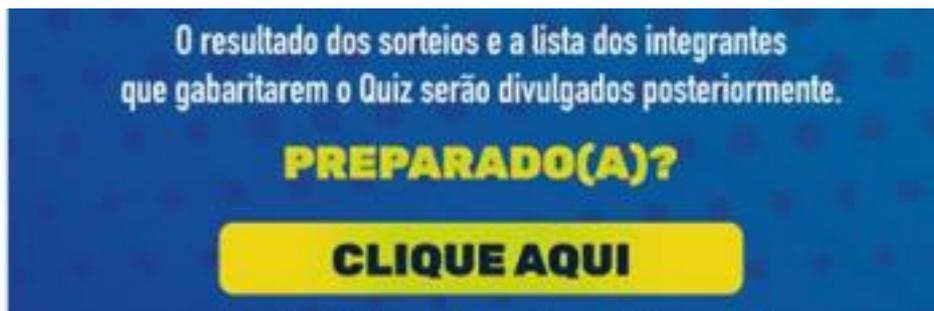


Figura 3 – Incentivo ao risco no comunicado

Ao clicar no link do comunicado, o participante era direcionado a um formulário do *Google Forms* onde seriam apresentadas as questões. A primeira orientação do formulário era separar papel e caneta para anotar as respostas, pois o formulário não oferecia botões para clicar na opção desejada. Dessa forma estimularíamos a compreensão pelo participante de que suas respostas não estavam sendo coletadas e que ninguém saberia que opção considerou como correta.

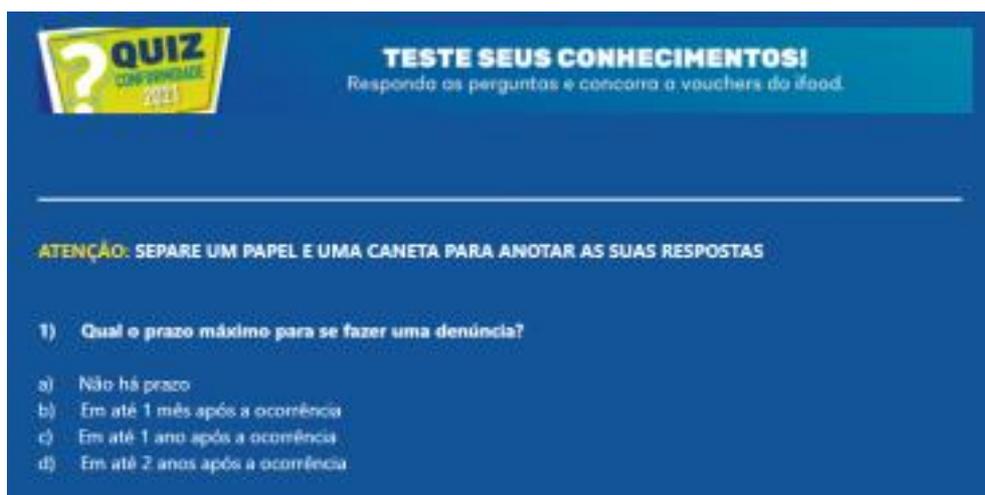


Figura 4 – tela inicial do Quiz com orientação de separar papel e caneta

Após exibição das 10 questões, o formulário novamente certificava que o participante deveria ter anotado suas respostas e que na sequência teria acesso ao gabarito.

2. ANOTOU AS SUAS DEZ RESPOSTAS ATÉ AQUI?  
(Na próxima página, você terá acesso ao gabarito, portanto, só avance se já tiver as suas opções de respostas anotadas.) \*

Sim. Já posso avançar para o gabarito

Ainda não

Voltar Avançar

Página 3 de 7

Figura 5 – Confirmação de anotação das respostas e anúncio de exibição do gabarito

Ao concluir as 10 questões o participante então tinha acesso ao gabarito do teste, com as respostas corretas e um link para consultar os comentários por questão. Além de um experimento, consideramos o Quiz como uma ação de capacitação e por essa razão oferecemos aos funcionários a oportunidade de entenderem as respostas e, caso tenham errado, compreenderem os motivos.

\* Obrigatória

**GABARITO**

01- a)  
02- b)  
03- b)  
04- c)  
05- d)  
06- a)  
07- c)  
08- b)  
09- a)  
10- b)

Acesse o link abaixo para consultar as justificativas das respostas:

Figura 6 – Disponibilização do gabarito para autocorreção

A tela seguinte à exibição do gabarito exigia do participante o envio da quantidade de acertos com base em sua autocorreção. Somente nessa tela o funcionário teria que interagir com o formulário e clicar em uma das opções disponíveis. Esse era o exato momento em que o funcionário deveria tomar a decisão de ser honesto e reportar corretamente quantas questões acertou ou ser desonesto e, valendo-se da oportunidade e certeza de que não seria possível comprovar que estaria mentindo, aumentar seus acertos e concorrer aos prêmios associados.

5. Agora, para validar a sua participação e concorrer aos sorteios, assinale o número de acertos que você teve ao responder às 10 perguntas: \*

Eu acertei 1 questão

Eu acertei 2 questões

Eu acertei 3 questões

Eu acertei 4 questões

Eu acertei 5 questões

Eu acertei 6 questões

Eu acertei 7 questões

Eu acertei 8 questões

Eu acertei 9 questões

Eu acertei 10 questões

Figura 7 – Formulário para envio do total de acertos

Nas telas seguintes o participante preencheria informações de identificação como nome e departamento para que pudesse concorrer aos sorteios por faixa de acerto ou por mera participação no teste.

## RESULTADOS:

### Experimentos sobre comportamento humano voltado para a honestidade sempre surpreendem

O Quiz de Conformidade foi enviado para cerca de 800 funcionários. O total de participantes respondentes foi de 305, correspondendo a 38% da base que recebeu o convite via e-mail. A taxa de participação está em linha com o indicador apresentado pelo departamento de Comunicação da empresa que historicamente realiza pesquisas e outras formas de interação com os funcionários. Consideramos, portanto, a amostra válida dentro do contexto de participação dos funcionários quando comparada a outras iniciativas.

Na tabela abaixo temos os resultados por opção de acertos selecionada:

Opção escolhida	Qtd participantes	%
Eu acertei 2 questões	2	1%
Eu acertei 3 questões	8	3%
Eu acertei 4 questões	14	5%

Eu acertei 5 questões	32	10%
Eu acertei 6 questões	38	12%
Eu acertei 7 questões	57	19%
Eu acertei 8 questões	55	18%
Eu acertei 9 questões	45	15%
<b>Eu acertei 10 questões</b>	<b>54</b>	<b>18%</b>
<i>TOTAL</i>	<i>305</i>	<i>100%</i>

Tabela 2 – Resultado por faixa de acertos

Ao calcular a média de acertos, considerando as 305 respostas, obtém-se o valor de 7,4, que está em linha com o resultado do Grupo Controle 2, em que os participantes tiveram direito a consultar os normativos da empresa para responder às questões, mesma situação em que o Quiz foi executado. Vale mencionar que os funcionários que participaram dos testes na condição de grupo controle não participaram do Quiz em sua versão disponibilizada ao restante da empresa e, portanto, não há resultados duplicados.

A quantidade de funcionários que declararam 10 acertos e que equivalem a 18% do total por si só já demonstra indícios de desonestidade ao considerarmos que ninguém que executou o teste na condição de controle obteve a nota máxima.

Outro indício de potencial uso da desonestidade pode ser observado ao analisar graficamente a distribuição dos resultados por faixa de acertos. Nota-se inconsistência com o princípio da Distribuição Normal ou Gaussiana, onde seria esperado uma quantidade de 10 acertos inferior à quantidade de 9 acertos.



Gráfico 1 – Exemplo de Curva de Distribuição Normal

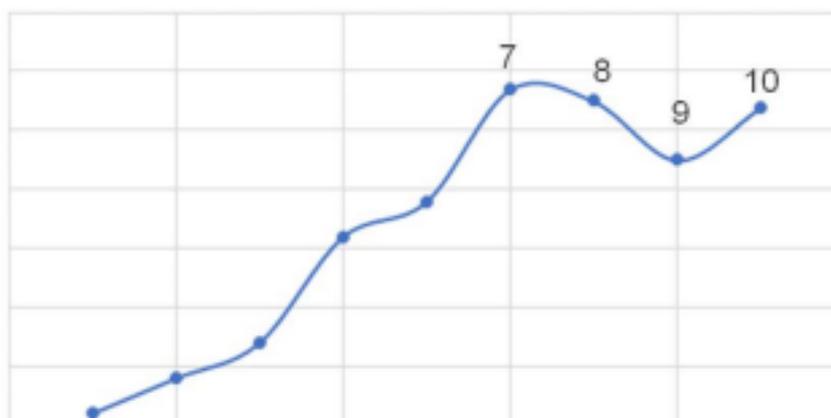


Gráfico 2 – Resultados Quiz por faixa de acerto em que o eixo X corresponde a quantidade de acertos e o eixo Y quantidade de participantes

A análise do tempo de conclusão do teste por participante também fornece indícios que corroboram a tese de uso da desonestidade por parte dos participantes que reportaram 10 acertos. O *Google Forms* fornece como parâmetro coletado o tempo de abertura e fechamento do formulário, ou seja, o tempo que o participante levou para concluir as 10 questões. Retirando-se os casos que extrapolaram a razoabilidade, como participantes que, por exemplo, abrem o formulário às 09:00 e concluíram às 17:00, sugerindo que foram respondendo ao longo do dia, temos os seguintes resultados:

	tempo médio
Eu acertei 2 questões	0:15:28
Eu acertei 3 questões	0:16:44
Eu acertei 4 questões	0:14:36
Eu acertei 5 questões	0:20:19
Eu acertei 6 questões	0:19:32
Eu acertei 7 questões	0:17:30
Eu acertei 8 questões	0:17:07
Eu acertei 9 questões	0:24:37
Eu acertei 10 questões	0:12:14

Tabela 3 – Tempo médio de conclusão do formulário por faixa de acerto

Os participantes que disseram ter acertado 10 questões foram mais rápidos que todos os demais, levando em média apenas 12 minutos para completar o formulário, ao passo que o grupo que respondeu ter acertado 9 questões levou o dobro de tempo. Na verdade, o grupo que acertou 9 questões foi o que teve o maior tempo

médio o que pode significar que de fato se empenharam em buscar as respostas certas espalhadas pelas políticas e diretrizes da empresa e, por essa razão, gastaram mais tempo.

De forma mais explícita, metade dos participantes que alegaram acertar as 10 questões (mais precisamente 53%) concluiu o formulário em menos de 5 minutos, resultado quase 5 vezes menor que a média do grupo de 9 acertos.

A análise das respostas relativas à identificação do participante, como nome, área e e-mail, demonstrou ainda alguns comportamentos não previstos inicialmente, como participantes que responderam o teste 2 vezes informando 9 acertos em um formulário e 10 acertos no segundo formulário. Inicialmente tratado como possível erro na hora do envio, concluímos posteriormente que o participante na verdade teve a intenção de, ao preencher 2 vezes o formulário, obter 3 cupons para concorrer aos sorteios: um pela participação, independente da quantidade de acerto (voucher de R\$100,00), outro pelos 9 acertos (voucher de R\$200,00) e mais um cupom pelos 10 acertos (voucher de R\$300,00).

Houve ainda casos de participantes que responderam 3 ou 4 vezes que acertaram as 10 questões, porém, na ficha de identificação, informaram o mesmo nome em 4 e-mails diferentes, sendo 1 da empresa e outros 3 e-mails pessoais, como @gmail, @yahoo e @outlook, numa clara intenção de concorrer ao sorteio da faixa de premiação máxima com mais de 1 cupom. Em tempo, para fins de resultado, os participantes que responderam mais de 1 vez ao formulário foram considerados apenas 1 vez considerando a maior faixa de acertos informada.

Por fim, e talvez o resultado que mais contribuiu para fins de conclusão do experimento e melhorias no Programa de Integridade foi o fato de 53 dos 54 participantes com 10 acertos serem funcionários alocados na base de operação da empresa, que fica a cerca de 200km de distância da matriz. A empresa em que o teste foi realizado possui 2 endereços que correspondem ao escritório central, onde ficam alocados presidência, vice-presidências e os departamentos de finanças, pessoas, jurídico, sustentabilidade, planejamento, comunicação, administrativo e conformidade e, uma base operacional, em outra cidade do mesmo Estado. As equipes que compõem os departamentos da matriz são, por análise de risco, as que mais recebem capacitação e comunicação sobre o Programa de Integridade, além de terem um convívio mais próximo e direto com o time de conformidade. Por outro lado, na base operacional encontram-se os funcionários com menor risco de integridade mapeados e que, conseqüentemente, são menos submetidos a ações de capacitação sobre fraude e corrupção. Entende-se a carga horária maior de capacitação às equipes da matriz e a proximidade e interação física com o time de conformidade como uma das potenciais explicações para o melhor desempenho destes em relação ao teste de honestidade.

## **CONCLUSÃO:**

### **A imprevisibilidade do comportamento humano**

O experimento realizado trouxe à luz provocações interessantes na medida em que foi realizado com um público corporativo mais capacitado nos temas de ética e integridade quando comparado aos experimentos tradicionalmente realizados em ambientes universitários. Mais ainda, colocou sob avaliação a capacidade de um

Programa de Integridade influenciar positivamente nas decisões de um funcionário sobre cometer ou não um ato de desonestidade. Em que pese o surpreendente (e ilógico) resultado de 18% de potencial burla ao teste (representado pelos participantes que alegaram 100% de acertos), pôde ser constatado que para todos os participantes lotados no escritório da matriz do Rio de Janeiro, os ensinamentos e valores transmitidos e verificados pelo Programa de Integridade em vigor fez predominar a honestidade em ao menos não informar 100% de acerto. Não é possível verificar se os funcionários da matriz que participaram do teste e responderam 9 acertos de fato acertaram 9 questões ou se acertaram menos de 9 e aumentaram só um pouco (de 8 para 9 por exemplo) de forma a não comprometer sua autoimagem de honestidade e ao mesmo tempo concorrer ao voucher de R\$200,00. Aliás, essa é a grande conclusão dos estudos de Dan Ariely: a de que existe uma margem de tolerância de aceitação da desonestidade. Há um limite individual que cada um de nós estabelece e que nos protege de nosso próprio julgamento sobre as decisões que tomamos. No fim das contas, o objetivo é nos enxergarmos como honestos apesar de alguns deslizes.

Embora não tenha sido possível realizar diferentes contextos na aplicação do experimento (100% da amostra realizou o mesmo teste, com os mesmos incentivos) pode-se afirmar com a devida cautela científica que o Programa de Integridade se mostrou eficaz como influenciador de decisão ética para o grupo que mais foi capacitado nele, um alento para os profissionais da área que tanto se dedicam na construção de programas de combate à fraude e corrupção em empresas privadas.

De forma prática, o experimento provocou a revisão no plano anual de capacitação e comunicação sobre integridade e ética na empresa. Embora a priorização das iniciativas de um Programa de Integridade se baseie em análise de riscos de forma a otimizar os recursos e mitigar as maiores vulnerabilidades, ficou evidente a necessidade de aproximar o time de conformidade das equipes mais distantes e menos sujeitas a riscos de fraudes e corrupção, como apontava a matriz de riscos.

A aplicação das ciências comportamentais em Programas de Integridade é mais uma ferramenta com um incrível potencial de resultados que deve ser levada em conta pelos profissionais de compliance. O uso de métodos científicos de validação deve ser incentivado no meio corporativo de forma a evitar “soluções de prateleira” que possuem o único intuito de atender à requisitos legais, mas que não são efetivos quando se deparam que a lógica (ou a falta dela) do comportamento humano.