



Conheça mais sobre como mapear os riscos de compliance da organização e aplicar 4 estratégias de reforço da cultura ética



Conteúdo





Introdução

O grande apoio popular sobre as investigações de corrupção, tanto na esfera pública como na empresarial – aliado a maior exposição na mídia de denúncias de assédios sexual e moral – são sinais claros da evolução da sociedade brasileira em sua compreensão e grau de exigência sobre o comportamento ético das pessoas e organizações.

Como consequência dessa evolução, cada vez mais, estamos deixando de tolerar práticas antiéticas e nos mobilizando para o fortalecimento do diálogo e o estabelecimento de ações de combate e punição sobre as mesmas.

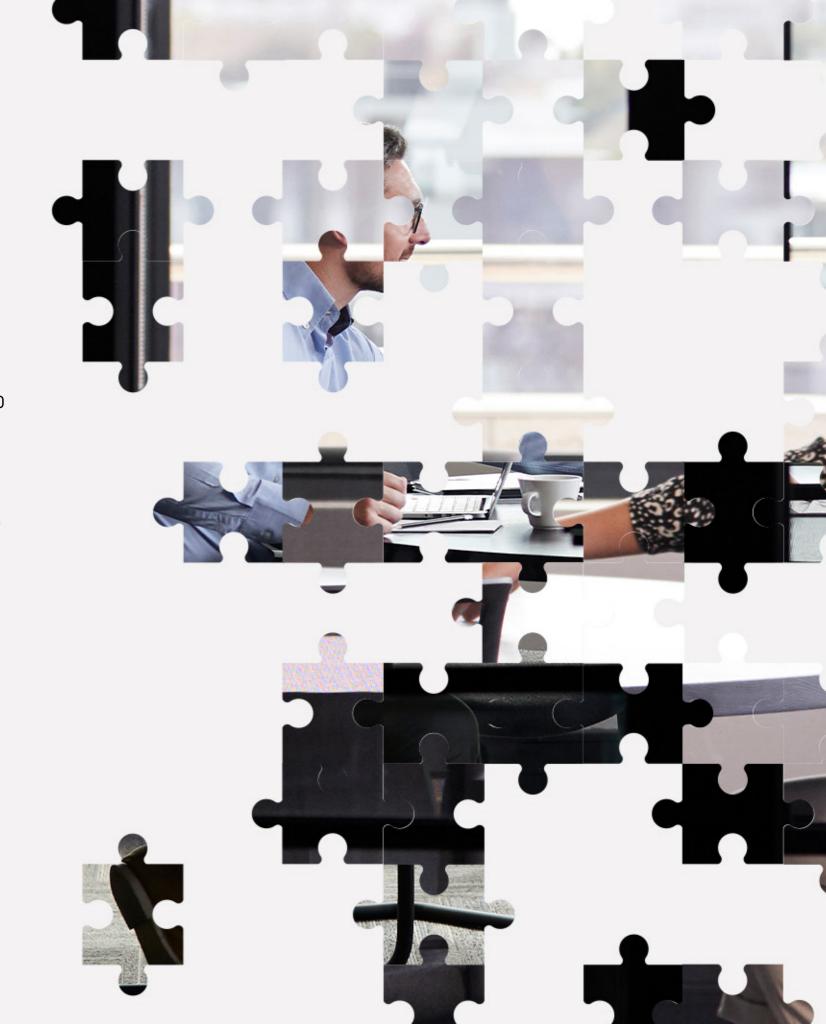
Na esfera profissional, atuar com ética tornou-se um imperativo.





Para as organizações é uma questão de sobrevivência. Ser e parecer ético tornou-se sinônimo de maior competitividade, valorização da marca no mercado e sustentabilidade. Elas devem seguir e estabelecer regras de conduta, e ainda assegurar que seus colaboradores adotem comportamentos apropriados dentro e fora da organização. Afinal, são agora também avaliadas pela conduta individual e conjunta de seus colaboradores.

No entanto, o prolongamento da crise econômica e os questionamentos sobre a Operação Lava Jato e seus atores, parecem ter freado esta resolução da nossa sociedade nos últimos 2 anos.





Flexibilidade motal

A **ICTS Protiviti** é pioneira no Brasil na prestação de serviços de avaliação de flexibilidade moral e mapeamento do perfil ético de profissionais e organizações.

Essa avaliação, realizada com metodologia exclusiva, permite mensurar o posicionamento e reação espontânea e intrínseca de uma pessoa diante de dilemas éticos comuns no dia a dia corporativo, de modo a se tornar possível verificar, antecipadamente, sua aderência à cultura e regras estabelecidas pela organização.

Com enfoque preventivo, essa avaliação é um instrumento muito utilizado em processos de recrutamento e seleção e movimentações internas. Pode ser aplicada para qualquer nível hierárquico ou área de atuação, porém mostra-se especialmente relevante quando realizada para cargos executivos ou que envolvam alto grau de autonomia para decisão e uso de ativos (financeiros e outros) e interação com informações estratégicas e confidenciais.



O mapeamento do perfil ético pode ser aplicado para todos os colaboradores da empresa ou em áreas específicas, que estejam mais expostas aos riscos.

Como resultado, torna-se possível diagnosticar o grau de aderência das equipes à cultura ética e de compliance da empresa, direcionando ações corretivas e preventivas, como por exemplo, a realização de campanhas de comunicação e treinamentos que fortaleçam a percepção e o engajamento dos colaboradores com o comportamento ético esperado.

Cultura ética

Desde 1997, a ICTS Protiviti já conduziu mais de 80 mil processos de avaliação de flexibilidade moral, reunindo seus resultados na maior e mais completa base de dados deste tipo no Brasil.

Os dados coletados são tratados de forma anônima e segura e utilizados para análises periódicas, de forma ampla e contextualizada, que suportam a identificação de tendências. A partir da divulgação dessas informações, as empresas podem evoluir sua compreensão sobre o comportamento ético dos profissionais brasileiros, e assim, identificar seus pontos vulneráveis ou frágeis, e direcionar ações para adequação de suas estratégias, políticas, processos, sistemas e controles.





QUER VER AS ESTATÍSTICAS COMPLETAS?



Entre os aspectos contemplados na avaliação, verifica-se, por exemplo, a **propensão para o recebimento de gratificações indevidas**. Os dados analisados no biênio 2017-2018, e divulgados em 2019, incluíram avaliações de 4,8 mil profissionais em 133 empresas, dentre os quais 51% afirmaram ter flexibilidade moral baixa para este quesito.

Lembrando-se que baixa flexibilidade neste caso sinaliza que o profissional declara que não aceitaria ou pactuaria com esta ação – contexto interno desejado por todas as organizações preocupadas com uma boa governança ética.

Em outras palavras, existe pouca tolerância para a prática de dar ou receber presentes, hospitalidades ou pagamento de refeições fora dos critérios estabelecidos pelo empregador. Pouco menos da metade (48%) disse ter flexibilidade média para a prática, enquanto apenas 1% se enquadrou na categoria de alta flexibilidade. Ou seja, 49% dos participantes sinalizaram que aceitariam ou pactuariam com esta prática.

Já quando se trata de **convivência com atos antiéticos**, outro quesito avaliado, 29% admitiram ter baixa flexibilidade moral a ações ilícitas ou irregulares. A grande maioria, 69%, se concentrou na categoria média e 2% indicaram possuir alto nível de flexibilidade moral.

Pelos critérios de classificação da ICTS Protiviti, quem tem baixa flexibilidade moral não considera cometer atos ilícitos em hipótese alguma. No grau médio, condicionam sua decisão a elementos externos e analisam os custos e benefícios de decidir com ética. Já os profissionais do nível alto são os que tomam decisões em causa própria: desconsideram regras, manipulam resultados e agem conforme sua própria conveniência.





Conhecer o posicionamento ético dos profissionais é uma informação estratégica que ajuda a definir ações preventivas e de segurança do negócio. Dados coletados e tratados adequadamente possibilitam às empresas traçar um mapa comportamental preciso e detalhado dos colaboradores.

Essa é a base de um plano de ação bem direcionado para apoiar a construção da cultura ética na organização, fundamentada em comportamentos e atitudes desejados e alinhados com o propósito e a visão de perenidade da empresa.

Os dados divulgados em 2019 também trouxeram informações sobre o **nível de tolerância a procedimentos executados fora de conformidade**. Constatou-se que 30% deles foram classificados como tendo baixa flexibilidade para a quebra de procedimentos internos, manipulação de resultados e uso de atalhos éticos nas decisões. Pouco mais de dois terços (69%) está no nível médio e 1% tem alta flexibilidade para essa prática.

NÃO CONFORMIDADE COM PROCEDIMENTOS

Avalia a percepção moral do profissional diante da quebra de procedimentos, manipulação de resultados e utilização de atalhos antiéticos em suas atividades

Diagnosticar o perfil ético da sua organização





Diagnosticar o perfil ético da sua organização A evolução da flexibilidade moral média aumentou em comparação com a última estatística divulgada em 2017, quando era de 56%. A análise da ICTS Protiviti indica três fatores externos que influenciaram o comportamento dos profissionais de média flexibilidade.

O primeiro é o receio de ser demitido por contrariar ordens superiores, levando-se em conta como agravante o contexto econômico brasileiro, com baixo desempenho e alto índice de desemprego no período.

Em seguida, tem-se o desafio de maior agilidade na aprovação de projetos – considerando-se o ambiente de quase paralização dos órgãos reguladores responsáveis, já excessivamente burocráticos, durante um período de recessão – e, por fim, a busca de resultados financeiros maiores que os efetivamente possíveis diante do cenário político-econômico desafiador.



Introduzir o
alinhamento à
cultura ética
como critério de
contratação

Assim que o perfil ético desejado pela da organização é mapeado, entra em cena a gestão de pessoas. Uma das ações essenciais é reforçar a integridade pessoal como critério de contratação em conjunto com o alinhamento ao perfil técnico desejado pela organização. Ter profissionais íntegros na organização minimiza riscos de compliance, mas é importante destacar que o bom desempenho profissional não depende apenas dessa qualidade.

Psicólogos e consultores organizacionais são unânimes em afirmar que pessoas são muito mais complexas do que a definição binária de 'honestas' e 'desonestas'.

"Costumamos achar que desvios éticos acontecem com pessoas ruins que calculam a chance de ser pegas e mensuram por quanto tempo serão punidas. Mas isso não explica quase nada",

observa Dan Ariely, professor de economia e psicologia comportamental da Universidade de Duke (EUA), ao palestrar em evento promovido pela ICTS Protiviti.

Como exemplo, citou o episódio de manipulação da taxa interbancária Libor por bancos britânicos na metade dos anos 2000. Para Ariely, os fraudadores foram motivados mais pela vontade de entregar resultados do que por cobiça. "Eram funcionários de níveis baixos que achavam que estavam ajudando a empresa."



Introduzir o
alinhamento à
cultura ética
como critério de
contratação

O levantamento do perfil ético em 2019 também trouxe uma estatística relacionada a **falhas, ainda que não propositais**. No quesito de atitude diante erros, quase um terço (28%) tem baixa flexibilidade para falhas não intencionais que podem causar prejuízos. A grande maioria (71%) de opiniões se concentra na faixa média de flexibilidade moral e 1% está na alta.

ATITUDE FRENTE A ERROS

Posicionamento e ações do profissional diante de erros (atos não intencionais) próprios ou de terceiros que podem gerar prejuízos à organização





As estatísticas combinadas dos três levantamentos divulgados desde 2015 possibilitam descobrir tendências de comportamento ético dos profissionais e a influência do cenário externo. Em 2019, percebe-se uma retomada dos níveis alto e médio-alto de flexibilidade moral em comparação aos dados anteriores.

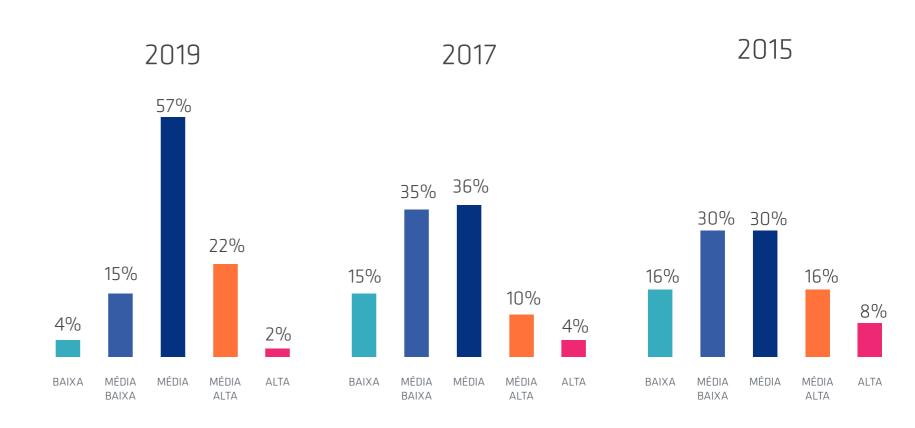
Os dados deste ano revelam que 19% dos pesquisados apresentam baixa ou média-baixa tolerância a práticas indevidas, frente a 50% no estudo de 2017 e 46% no estudo de 2015. Em contrapartida 57% demonstram ter média flexibilidade, frente a 36% e 30% dos estudos anteriores, e 24% sinalizam flexibilidade média-alta ou alta, o mesmo nível identificado em 2015, mas que havia caído para 14% no estudo de 2017.

3

Não subestimar o *impacto* do cenário macro no comportamento dos colaboradores

EVOLUÇÃO COMPARATIVA

FLEXIBILIDADE MORAL





Não subestimar
o *impacto* do
cenário macro no
comportamento
dos colaboradores

Nos levantamentos de 2019 e 2017, notou-se grande concentração do nível médio em função de preocupações maiores com a economia enfraquecida e o alto nível de desemprego.

O levantamento de 2017, aliás, reflete o auge da Operação Lava Jato. Apesar da situação econômica ruim do país, surgiram grandes manifestações populares de apoio ao trabalho da Justiça. A concentração era maior nas categorias média (36%) e média-baixa (35%), seguida pela baixa (15%). Já a categoria alta tinha 4% e a média-alta, 10%.

O primeiro levantamento, de 2015, capta o início da Operação Lava Jato e a Lei Anticorrupção (2014). Havia equilíbrio nas categorias média e média-baixa, ambas com 30%, e 16% na baixa. Foi nessa época que se verificou o maior percentual de comportamento de alta flexibilidade, com 8%. Outros 16% se enquadravam no nível médio-alto.

Treinar e engajar suas equipes

Uma vez identificados os pontos vulneráveis no perfil de comportamento ético da organização, faz-se necessária criar as condições para a mudança de atitude dos colaboradores. Nesse contexto é preciso investir em treinamentos.

E quando se trata de conduta ética, é importante definir corretamente o conteúdo programático dessas ações. Um aspecto fundamental é incluir situações do dia a dia as quais o colaborador está exposto. Há várias situações que podem ser simuladas, como ofertas de suborno, atitudes impróprias no trabalho ou pedidos ilícitos de favorecimento.



Treinar e engajar suas equipes

O segredo do treinamento é a sofisticação progressiva dos conteúdos e a repetição, segundo Heloisa Macari, diretora executiva da ICTS Protiviti. Para ela, o treinamento de cultura ética deve seguir um modelo de treinamento parecido com o de pilotos de avião – treinando-se progressiva e repetidamente situações de pressão, conflito e dilemas éticos até que as reações se tornem automáticas e os colaboradores encontrem alternativas diante de situações conturbadas.

"Quando preparamos pessoas para reagirem diante de dilemas éticos e eliminamos a possibilidade de pressões, como chefes ameaçando empregos, clientes chantageando com metas inalcançáveis ou até mesmo parceiros de trabalho cometendo assédios, o certo aparece aos olhos como a saída possível."

Essa afirmação é válida, claro, desde que a empresa atue verdadeiramente de forma correta e ofereça os meios para que as coisas funcionem conforme as diretrizes da ética e do compliance.

"Não adianta nada ter um excelente piloto em um avião sem os equipamentos de navegação necessários, sem a manutenção apropriada, ou mesmo sem querosene."



Fontes de consulta

- Estatísticas ICTS Protiviti do Perfil Ético dos Profissionais Brasileiros 2019
- Treinamento em Comportamento Ético ICTS Protiviti Entrevista de Dan Ariely ao Valor em evento promovido pela ICTS Protiviti.
- Conflito de interesses: Uma visão legal e sociológica Fernando Fleider, CEO da ICTS Protiviti



Sobre a ICTS Protiviti

A ICTS Protiviti é uma empresa brasileira que combina a segurança, eficiência e independência da plataforma tecnológica de serviços especializados da ICTS (canal de denúncias, diligência de terceiros, monitoramento de fraudes e de comportamentos antiéticos, e treinamentos on-line), com o alcance global e o conhecimento e inovação em gestão de riscos, compliance, auditoria interna, investigação e proteção e privacidade de dados da Protiviti.

A união de especialidade com capacidade de transformação e excelência operacional proporciona aos seus clientes um portfólio abrangente de soluções que endereçam os principais riscos, problemas e desafios de negócio, protegendo e maximizando o valor das organizações, e ajudando seus líderes a encararem o futuro com confiança e alcançarem resultados extraordinários num mundo dinâmico.

Reconhecida como Empresa Pró-Ética desde 2015, conta no Brasil com aproximadamente 400 profissionais em 4 escritórios – São Paulo, Barueri/Alphaville, Rio de Janeiro e Belo Horizonte – que atendem cerca de 600 empresas de diferentes portes e segmentos.

No mundo, são mais de 4.500 profissionais atuando por meio de uma rede de subsidiárias e firmas-membro independentes. Empresa reconhecida como Great Place To Work e com faturamento anual superior a USD 1 bilhão, opera 85 escritórios em 27 países, que atendem a 60% das empresas da FORTUNE 1000®.

Expediente

| Amcham Brasil |

Deborah Vieitas

CEO da Amcham Brasil

Dirceu Pinto

Superintendente de Comunicação & Marketing

Renata Granato

Gerente de Patrocínio

Herbert Barlow

Coordenador de Marketing Digital

André Inohara

Jornalista

Conceito gráfico

int



AMCHAM 100

Brasil 100



