

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).

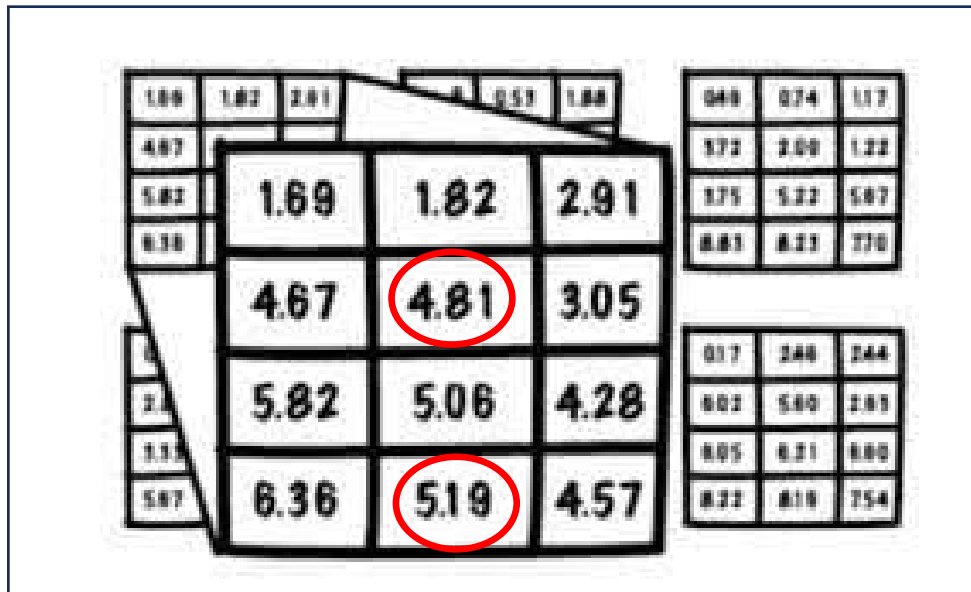


Fig. 1 - Experimento das Matrizes, Dan Ariely.

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 tritador 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.

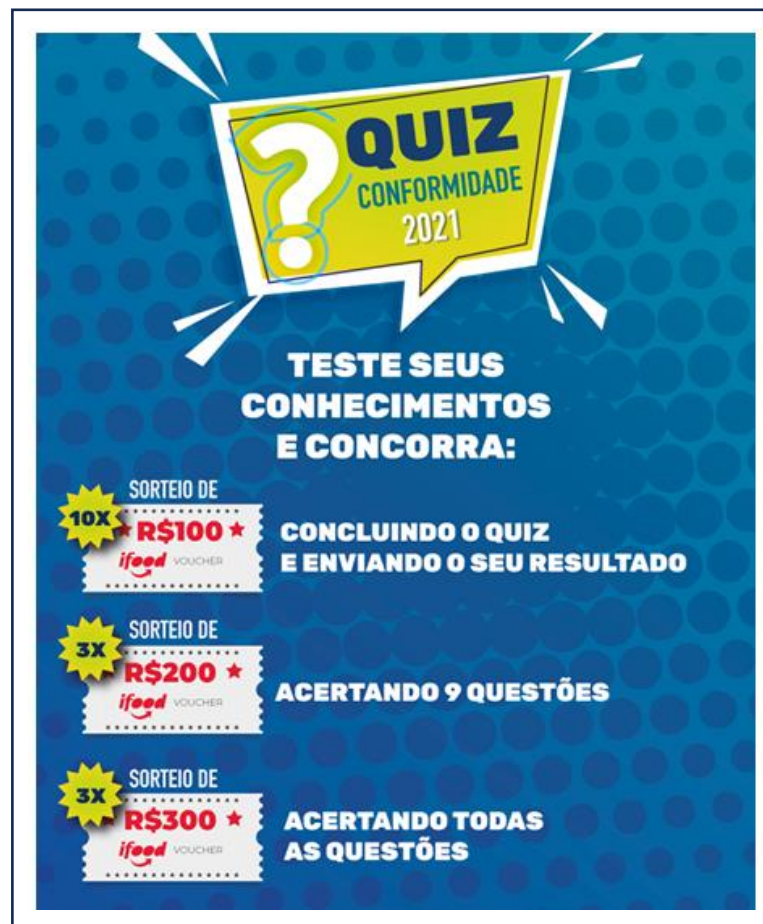


Figura 2 - Peça de divulgação interna para o Quiz de Conformidade

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.

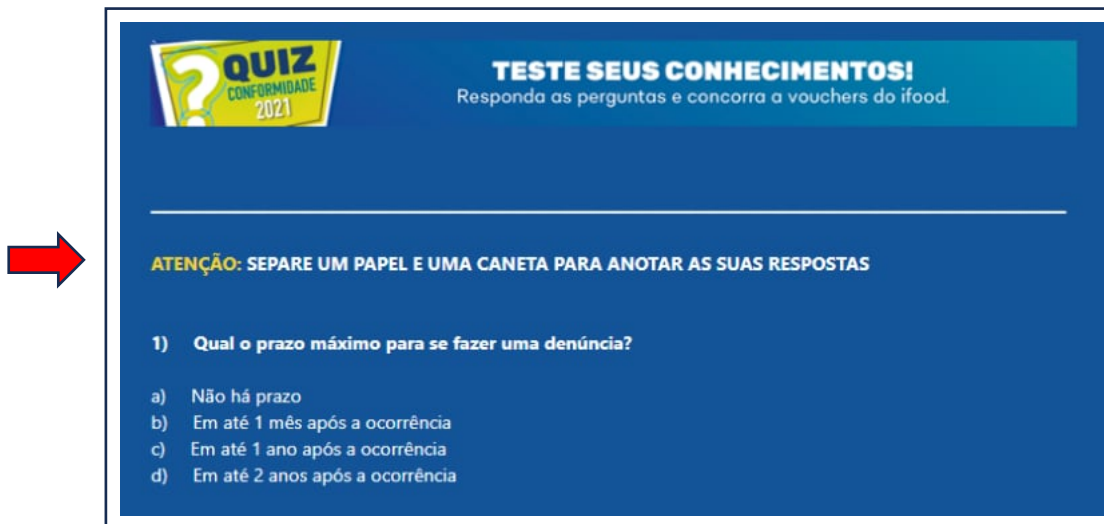


Figura 4 – tela inicial do Quiz com orientação de separar papel e caneta

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.

A imagem mostra um formulário de confirmação. O texto principal pergunta: '2. ANOTOU AS SUAS DEZ RESPOSTAS ATÉ AQUI?'. Abaixo disso, há uma explicação: '(Na próxima página, você terá acesso ao gabarito, portanto, só avance se já tiver as suas opções de respostas anotadas.) *'. Duas opções de resposta são oferecidas: 'Sim. Já posso avançar para o gabarito' e 'Ainda não', cada uma com um botão de rádio. Na base do formulário, há três elementos: um botão cinza 'Voltar', um botão azul 'Avançar' e um indicador de progresso que mostra 'Página 3 de 7' com uma barra de progresso parcialmente preenchida.

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.



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%
Eu acertei 10 questões	54	18%
<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.

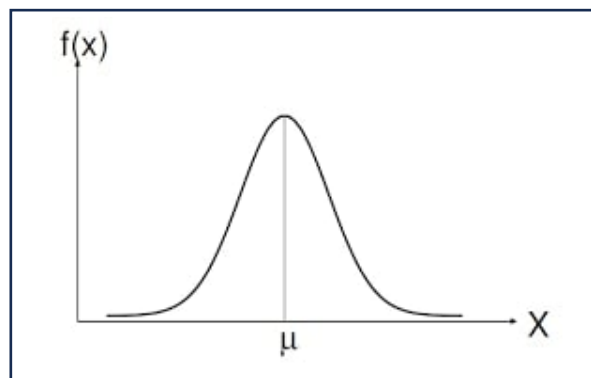


Gráfico 1 – Exemplo de Curva de Distribuição Normal

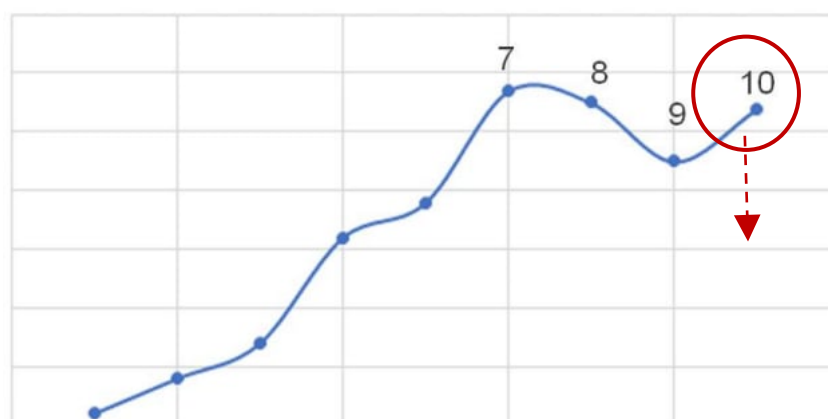


Gráfico 2 – Resultados Quiz por faixa de acerto em que o eixo X corresponde a quantidade de acertos e o eixo Y quantidade de participantes

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, abriram 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.



TORI

TÉCNICA ORGANIZADA DE RASTREAMENTO DE IMPROBIDADE

PROBLEMA ENFRENTADO

NOVA LIA – PRAZO PRESCRICIONAL

BUROCRACIA NA REMESSA DOS RELATORIOS
TCE

LIMITAÇÃO DA CONSULTA NO TCE



FUNÇÕES PRINCIPAIS


IMPORTAÇÃO AUTOMÁTICA DA BASE DE RELATÓRIOS
TCE (SEM INTERVENÇÃO HUMANA)

PESQUISA AVANÇADA EM BASE FONÉTICA

ANÁLISE DA BASE E ENVIO DE EMAIL SE IDENTIFICADA
POSSÍVEL IMPROBIDADE (SEM INTERVENÇÃO HUMANA)



INTERFACE DE PESQUISA



TORI – Tecnologia Organizada de Reconhecimento de Improbidade

improbidade

173 registros

Município

<input type="checkbox"/> PORTO ALEGRE	17
<input type="checkbox"/> CACHOEIRINHA	4
<input type="checkbox"/> CANELA	4
<input type="checkbox"/> SAPUCAIA DO SUL	4
<input type="checkbox"/> AGUDO	3
<input type="checkbox"/> BOM JESUS	3
<input type="checkbox"/> CANOAS	3
<input type="checkbox"/> CERRO LARGO	3
<input type="checkbox"/> PLANALTO	3
<input type="checkbox"/> SANTA ROSA	3

[MOSTRAR TODOS \(115\)](#)

Municipal e Estadual

Processo nº 012125-0200/19-7 - PM DE AGUDO

Processo	012125-0200/19-7
Tipo Processo	Auditoria de Admissão
Relator	Marco Peixoto
Gabinete	Gabinete do Conselheiro Marco Peixoto
Órgão	PM DE AGUDO
Pessoas vinculadas	Tânia Jussara Miroslaw Grigorieff, Valério Vilí Trebien, Marcia Sturm Truculo, Alberi Cleofas Cardoso
Exercício	2018 a 2019
Processos vinculados	-

- Servente Odontólogo Tais contratações foram para suprir lacuna existente, decorrente de ordem Judicial de Ação Civil Pública de *Improbidade* Administrativa. A contratação foi para suprir lacuna existente, não havendo previsão de realização de Concurso Público. Tais contratações foram para suprir

[CONSULTAR NO PROCESSO](#)

[+ VER DADOS](#)



PARÂMETROS DE PESQUISA

Refinamento de Pesquisas com a TORI

Para aprimorar a pesquisa na base de dados da TORI, podem ser utilizados operadores de pesquisa.

Abaixo estão descritos sinteticamente os principais operadores e métodos.

Ao final, há uma lista dos campos pesquisáveis para pesquisa avançada.

Radicais, variações, flexões e de gênero, acentuação e uso de maiúsculas e minúsculas

O mecanismo de pesquisa da TORI faz o uso de radicais de palavras a partir de dicionário próprio.

Por isso, na maior parte das vezes, as palavras são identificadas a partir delas, independentemente de suas variações, flexões de gênero e número, acentuação e uso de maiúsculas e minúsculas



Expressão	Retorna	Não Retorna
improbidade	improbidade improbo improbia improbidades	Corrupto Probo proba
licitado	Licitado licitadas	adjudadas

Operadores básicos

A pesquisa por texto simples pode ser refinada com o uso de operadores básicos.

Devem ser utilizados em **MAIÚSCULAS**.

Operador	Efeito	Exemplo de uso	Retorna	Não Retorna
AND	Combina cumulativamente duas condições e o operador AND por não os dois exemplos ao lado retornam os mesmos resultados.	licitação AND sobrepreço licitação sobrepreço	Registros que contêmem "LICITAÇÃO" E "SOBREPREÇO"	Registros que mencionem "licitação", mas não mencionem "sobrepreço"; Registros que mencionem "sobrepreço", mas não mencionem "licitação"; Registros que não mencionem "sobrepreço" nem "licitação"
OR	Combina alternativamente duas condições	licitação OR sobrepreço licitação sobrepreço	Registros que contêmem "LICITAÇÃO" OU "SOBREPREÇO"	Registros que não mencionem "licitação" e contêmem "sobrepreço"
-	Exclui a condição	licitação AND sobrepreço	Registros que contêmem "LICITAÇÃO" e não contêmem "SOBREPREÇO"	Registros que contêmem "licitação" e contêmem "sobrepreço"
""	Marca expressões literais (inclusive quanto a maiúsculas e minúsculas)	"Licitação com sobrepreço"	Registros que contêmem a expressão "Licitação com sobrepreço"	Registros que contêmem as palavras, mas não a expressão inteira: "licitação com índice de sobrepreço"
~	Procura as duas palavras inseridas nas aspas na mesma ordem e uma expressão literal , separadas por um máximo de # (onde # = número inteiro) palavras	"prefeitura BAGÉ"~5	Registros que contêmem "prefeitura" e "BAGÉ" separadas por um máximo de 5 palavras. "Prefeitura municipal de BAGÉ"	Registros em que o a as palavras "prefeitura" e "BAGÉ" estão separadas por mais de 5 palavras. "prefeitura, câmara de vereadores, autarquia e escolas da cidade de BAGÉ"
*	Caractere coringa	impro*	Retorna todos os registros que contêmem palavras iniciadas com "impr", como, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> impróprios; imprudente; 	

Combinação de operadores

Os operadores básicos podem ser combinados, com o uso de () parênteses, interpretados de "dentro para fora".

Expressão	Retorna	Não Retorna
(PREFEITURA AND (BAGÉ OR ALEGRETE OR ALVORADA)) ~NOVA ALVORADA*	Prefeitura e BAGÉ; Prefeitura e ALEGRETE; Prefeitura e ALVORADA;	Prefeitura e NOVA ALVORADA
(apuração AND material AND (Escolar OR "sem escolas"~2))	Apturação e Material e Escolar Apturação e Material e "para uso nas escolas"	Apturação e Material e "para uso em atividades desenvolvidas nas escolas" (palavras delimitadas entre "uso" e "escolas")
sobrepreço AND licita* AND recap*	Sobrepreço e Licitação e recapamento Sobrepreço e licitação e recapagem	licitação e recapamento (sem sobrepreço) sobrepreço e licitação (sem recap) sobrepreço e recapamento (sem licita*)

Definição de escopo de aplicação de critérios

Como regra geral, os critérios são aplicados em toda a base.

Expressão	Retorna	Não Retorna
Muro AND GUABA	Pintura do Muro na Escola Municipal Barão de Guabira (no município de RECHIM) Muro (no município de GUABA)	
Reforma GETULIO	Reforma (no município de GETULIO VARGAS) Reforma (...) no Avenida Getúlio Vargas (em qualquer município)	

Para reduzir isso, pode ser selecionado o município no menu de filtros à esquerda, ou o escopo pode ser delimitado nos argumentos de pesquisa.

Para delimitar o escopo dos critérios adotados, via de regra, utiliza-se o nome do campo, sucedido de ":" (dois pontos), seguida da expressão literal pesquisada; ou de expressão com caractere coringa.

Expressão	Retorna	Não Retorna
personas vinculadas_a_muro	Todos os registros em "Fui Baronesa da Silva" seja uma das pessoas vinculadas. Muro (no município de GUABA) Todos os registros em que o nome de uma das pessoas vinculadas começa com Aa, tão como José de Arimatéia ou João de Silva.	Registros em que "Fui Baronesa da Silva" está

Combinação de argumentos e expressões em escopos

É possível fazer uma combinação de todos os elementos indicados acima.

Expressão	Retorna	Não Retorna
em_municipio_s/"CARIAS DO SUL" AND (IMPROBIDADE OR IRREGULARIDADE)	Registros que se referam ao município de "CARIAS DO SUL" e que mencionem IMPROBIDADE OU IRREGULARIDADE	Registros de municípios disto de "CARIAS DO SUL"; Registros de "CARIAS DO SUL" que não mencionem IMPROBIDADE nem IRREGULARIDADE
em_municipio_s/"SÃO AND irregularidade	Registros que se referam a municípios cujo nome inicie com "SÃO" (SÃO PEDRO DAS MISSÕES, SÃO NICOLAU, SÃO JERÔNIMO...) e que mencionem irregularidade	Registros de municípios cujo nome não inicie com "SÃO" (em: SANTO AUGUSTO, DILERMANDO DE AGUIAR...); Registros de municípios cujo nome inicie com "SÃO", mas que não mencionem "irregularidade"



EMAIL ENVIADO

Relatório de Auditoria TCE - Inativação nº [REDACTED] - João Cláudio Pizzato...

about:blank

Relatório de Auditoria TCE - Inativação nº [REDACTED]

Senhor(a) Promotor(a) de Justiça:

Em pesquisa automatizada periódica à base de processos eletrônicos do Tribunal de Contas do Estado, foi identificado o Decisão abaixo, que atendeu aos critérios de alerta e que vai encaminhado através do presente para ciência e eventuais providências.

Processo nº [REDACTED]	
Processo	[REDACTED]
Tipo Processo	Inativação
Relator	Gabinete do Conselheiro Estilac Xavier
Órgão	[REDACTED]
Município	[REDACTED]
Pessoas vinculadas	-
Exercício	2018 a 2018
Processos vinculados	-

Destaques do texto

(...) auditoria ordinária, o **prejuízo causado** ao erário com ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL TRIBUNAL DE CONTAS TC-08.1 os valores eventualmente despendidos após a fluência do prazo fixado (...)

Para consulta à peça no respectivo processo, clique [aqui](#).

Para consultas à base de dados da TORI, clique [aqui](#).

Atenciosamente,
TORI - Técnica Organizada de Rastreamento de Improbidade.
by NID e MP.Labs



VANTAGENS

AGILIDADE

FLEXIBILIDADE

ATUAÇÃO PRO-ATIVA



RESULTADOS

180.000+ DOCUMENTOS IMPORTADOS PARA A BASE

570+ EMAILS DE ALERTA ENVIADOS*

*Números referentes aos processos automatizados (sem intervenção humana) entre março e julho/2023





OBRIGADO

SIDOU@MPRS.MP.BR

ZACHIALAN@MPRS.MP.BR



Apresentação da TORI

A Constituição de 1988 conferiu ao Ministério Público papel de destaque no controle da administração pública, e na repressão de atos de corrupção.

Para desempenhar essa importante missão, é necessário trabalhar de forma colaborativa com outros órgãos da rede de controle, dentre eles o Tribunal de Contas.

Mas, por mais que houvesse colaboração entre os órgãos, a burocracia da tramitação das informações muitas vezes impedia uma atuação mais imediata, o que acabava, muitas vezes, tornando ineficaz toda a atividade, e impossibilitando a atuação preventiva ou dificultando a atuação repressiva.

Para contornar isso, foi criada a TORI – Técnica Organizada de Rastreamento de Improbidade.

A TORI é um robô que, todos os dias, vasculha o acervo de processos do Tribunal de Contas e faz a importação para uma base própria de todos os relatórios de auditoria no dia em que são inseridos no sistema, que hoje somam mais de 100.000 (cem mil) documentos.

Assim, os primeiros benefícios são a possibilidade de cruzamento de dados e flexibilidade e agilidade na realização de pesquisas que, em outros tempos, seriam simplesmente impossíveis. Agora, de forma imediata, combinando critérios e filtros, o Promotor de Justiça tem em mãos informações valiosas para subsidiar sua atuação.

TORI – Tecnologia Organizada de Reconhecimento de Improbidade

Q

3 registros

Limpa filtros

Município	Contagem
<input checked="" type="checkbox"/> PORTO ALEGRE	3

Municipal e Estadual	Contagem
<input type="checkbox"/> Municipal	0
<input type="checkbox"/> Estadual	0

Tipo Documento	Contagem
<input type="checkbox"/> Relatório de Auditoria	2
<input type="checkbox"/> INSPEÇÃO ESPECIAL	1

Exercício	Contagem
<input type="checkbox"/> 2019	1
<input type="checkbox"/> 2016	1
<input type="checkbox"/> 2014	1

Tipo Processo	Contagem
<input type="checkbox"/> Contas de Gestão	0
<input type="checkbox"/> Outros	0

Documento	Contagem
<input type="checkbox"/> Relatório de Auditoria	2
<input type="checkbox"/> INSPEÇÃO ESPECIAL	1

Processo nº 001150-0200/19-5 - CONS. PÚBL. DA ASSOC. DOS MUNIC. DA REGIÃO METR. DE POA - CP GRANPAL

Processo 001150-0200/19-5

Tipo Processo Contas de Gestão

Relator -

Gabinete Gabinete Conselheira Substituta Heloisa T. Goulart Piccini

Órgão CONS. PÚBL. DA ASSOC. DOS MUNIC. DA REGIÃO METR. DE POA - CP GRANPAL

Pessoas vinculadas Volmir José Miki Breier, Moacir Sasso de Christo, Andre Nunes Pacheco

Exercício 2019 a 2019

Processos vinculados -

nº 03696-0200/15-8, que a Origem aprimore as pesquisas de preços na fase interna das suas licitações públicas (peça 2396616, p. 8 e 9). Além do mais é importante destacar que a informação nº 025/2019 – SPA concluiu pela existência de fortes indícios de sobrepço no Pregão Presencial nº 05/2019

[CONSULTAR NO PROCESSO](#)

[+ VER DADOS](#)

Processo nº 002129-0200/16-7 - CIA. CARRIS PORTO-ALEGRENSE

Processo 002129-0200/16-7

Tipo Processo Contas de Gestão

Relator Alexandre Mariotti

Gabinete Gabinete Conselheiro Substituto Alexandre Mariotti

Órgão CIA. CARRIS PORTO-ALEGRENSE

Pessoas vinculadas Pedro Osório Rosa Lima, Sérgio Luiz Duarte Zimmermann, Luiza Lima

Exercício 2016 a 2016

Processos vinculados -

Procedimentos Licitatórios 3.1.1 Ausência de Justificativas e Critérios na Eleição de Portal para Licitações Eletrônicas 3.2 Contratos Administrativos e Afins 3.2.1 Prorrogação de Contrato de Retífica de Motor (053/12) com Sobrepço 3.2.2 Descumprimento de Decisão 4 ADMINISTRAÇÃO DE

Figura 1 - Página de pesquisa da TORI, procurando Relatórios de Auditoria do Município de Porto Alegre que mencionem **sobrepço** e **licitação**

Mas a TORI vai além.

Cada vez que ela importa um relatório, analisa seu conteúdo, e, se for detectada menção a ato de improbidade administrativa, ato de corrupção ou ato lesivo à administração, ela automaticamente identifica o local do fato e a Promotoria de Justiça responsável, para encaminhar imediatamente, por e-mail, um resumo do documento com link para o processo de auditoria respectivo.

Senhor(a) Promotor(a) de Justiça:

Em pesquisa automatizada periódica à base de processos eletrônicos do Tribunal de Contas do Estado, foi identificada a Decisão abaixo, que atendeu aos critérios de alerta e que vai encaminhado através do presente para ciência e eventuais providências.

Processo nº 013141-0200/18-9 - TRÊS ARROIOS
Processo 013141-0200/18-9
Tipo Processo Inativação
Relator Gabinete do Conselheiro Estilac Xavier
Órgão PM DE TRÊS ARROIOS
Município TRÊS ARROIOS
Pessoas vinculadas -
Exercício 2018 a 2018
Processos vinculados -
Destaques do texto (...) auditoria ordinária, o prejuízo causada ao erário com ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL TRIBUNAL DE CONTAS TC-08.1 os valores eventualmente despendidos após a fluência do prazo fixado (...)
Para consulta à peça no respectivo processo, clique aqui .
Para consultas à base de dados da TORI, clique aqui .
Atenciosamente, TORI - Técnica Organizada de Rastreamento de Improbidade. by NID e MP.Labs



Figura 2 - Exemplo de Email enviado pela TORI ao Promotor de Justiça com atribuição para o caso, em razão de ter localizado expressões indicativas de ato de improbidade no Relatório de Auditoria do TCE

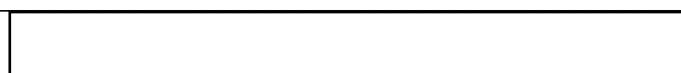
Assim, informações que poderiam levar até mesmo anos para chegar ao conhecimento do Promotor de Justiça, e que dependeriam de uma busca ativa por parte dele, lhe são remetidas por e-mail diretamente, sem qualquer intervenção humana, conferindo maior agilidade no controle da administração pública.

A TORI foi desenvolvida pela equipe técnica do Ministério Público do Rio Grande do Sul (MPRS), com apoio de Promotores de Justiça com destacada atuação na área, utilizando ferramentas já disponíveis na instituição (em sua maioria gratuitas).

Desde a sua implantação, em março de 2023, a TORI já analisou milhares de relatórios e enviou aos Promotores de Justiça mais de 600 emails noticiando situações que



Modelagem de Consultoria para Elaboração de Planos de Integridade / CGE - MT



SUMÁRIO

01. Resumo.....	291
02. Considerações Iniciais.....	293
03. Equipe de Trabalho.....	294
04. Consultoria em Planos de Integridade – Objetivos.....	297
05. Consultoria em Planos de Integridade – A Experiência Profissional.....	298
06. Considerações Finais.....	305

01. Resumo

- c. Auxílio para uma construção de minuta de política de gestão de riscos de integridade;
- d. Auxílio para identificação, avaliação e tratamento dos riscos de integridade;
- e. Auxílio na construção do Plano de Integridade;
- f. Workshops;
- g. Treinamentos.

É importante ressaltar que o alinhamento entre gestores e auditores, no sentido de reconhecerem seus papéis e responsabilidades, é uma das principais dificuldades em trabalhos desse tipo. Por tal razão, é feito um termo de acordo antes do início da consultoria, além de uma ampla reunião de sensibilização, com apresentação do diagnóstico da organização, com toda a alta direção do órgão/entidade (secretário e adjuntos).

02. Considerações Iniciais

Em que pese existir uma lei estadual instituindo programa de integridade desde 2018 (Lei Estadual nº 10.691/2018), havia dificuldade em pôr em prática as medidas necessárias para, de fato, impulsionar os órgãos e entidades a fortalecerem o seu sistema de integridade.

Ao longo dos anos, a CGE MT construiu um time de auditores experientes em integridade, tendo em vista que o órgão monitora programas de integridade em acordos de leniência, envolvendo empresas de grande porte com complexos sistemas de *compliance*.

Se por um lado os órgãos têm inexperiência na abordagem necessária para construção de um programa de integridade, a CGE verificou que seu time qualificado de auditores pode, por meio de consultoria, auxiliar no fortalecimento da integridade pública.

As técnicas genéricas de consultoria são conhecidas, mas o trabalho de modelagem exigiu uma adaptação para sistemas de integridade no setor público, observando, principalmente, a realidade local.

A proposta também seguiu as normas internacionais de auditoria interna e traz para administração pública uma realidade já avançada em parte do setor privado.

A modelagem proposta e executada, portanto, segue tendências internacionais e boas práticas em Governança, Riscos e *Compliance* (GRC).

03. Equipe de Trabalho

O time de auditores envolvidos no trabalho de consultoria em programas de integridade reúne profissionais de diferentes áreas de conhecimento:

Equipe de Auditoria



Priscila Alves Ferreira

Auditora do Estado desde 2017. Experiência nas áreas de auditoria e compliance. Graduada em Administração e Direito (UFMT) e especializanda em Integridade e Governança Corporativa (PUC-Minas). Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção (CPC-A) - LEC/FGV. Auditora Líder ISO 37001 (Sistema de Gestão Antissuborno) e ISO 37301 (Compliance).



Rodrigo Morais de Amorim

Auditor do Estado desde 2017, tendo experiência nas áreas de responsabilização de agentes públicos e de pessoas jurídicas, compliance, integridade, acordo de leniência e governança corporativa. Graduado em Direito e Jornalismo (UFMT), é especialista em prevenção e repressão à corrupção e direito constitucional aplicado. Auditor Líder ISO 37001 (Sistemas de Gestão Antissuborno), com reconhecimento internacional da Exemplar Global - Código da credencial 002367.



André Ramos Gomes da Silva

Auditor do Estado desde 2017, tendo experiência nas áreas de monitoramento de pós auditoria, integridade pública e Consultoria em auditoria. Graduado em Ciências Contábeis (UNIRONDON), é especialista em Auditoria e Gestão de Riscos no setor público. Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção (CPC-A) - LEC/FGV.

Equipe de Auditoria

Deuzi Cristini Nunes da Cunha



Auditora do Estado desde 2021, com experiência na área de auditoria interna, integridade pública e consultoria em auditoria. Graduada em Ciências Contábeis (UFMT), é especialista em Análise e Auditoria Contábil e com MBA em Auditoria Pública. Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção (CPC-A) - LEC/FGV.

Christian Pizzatto de Moura



Auditor de Estado desde agosto de 2010. Graduado em Ciência Contábeis em 2002 e pós graduação em Auditoria baseada em Riscos em 2019. Certificação como Auditor Líder em Sistemas de Gestão Antissuborno e Compliance ISO 37001 e ISO 37301 no ano de 2022.

Diego Silva Costa



Auditor do Estado desde 2021, atua nas áreas de compliance, integridade, gestão de riscos, consultoria em auditoria. Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção (CPC-A) - LEC/FGV. Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso e Publicidade em Propaganda com ênfase em Marketing pela Universidade de Cuiabá. Pós-Graduado em Contabilidade Tributária.

Por ser uma profissão muitas vezes não corretamente compreendida pela sociedade e, até mesmo, em algumas organizações, é importante destacar o papel do auditor interno na governança corporativa.

Conforme o Instituto dos Auditores Internos (The IIA), a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e consultoria (*advisory*),

criada para agregar valor e melhorar as operações de uma pessoa jurídica. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle.

Diante da complexidade das atividades, a carreira segue um padrão internacional, que inclui as competências de profissionalismo, desempenho, ambiente, liderança, conforme ilustração do The IIA:



Figura 1 – framework de competências do THE IIA

04. Consultoria em Planos de Integridade - Objetivos

A consultoria para auxiliar os órgãos e entidades a desenvolverem seus planos de integridade tem os seguintes objetivos:

Gerais:

- ✓ Incentivar a melhoria da Governança e Integridade no Poder Executivo Estadual;
- ✓ Conscientizar gestores e auditores sobre seus respectivos papéis e responsabilidades no fortalecimento da integridade pública;
- ✓ Melhoria da Cultura Organizacional.

Específicos:

- ✓ Desenvolver modelo de atuação em formato de consultoria especializada em desenvolvimento de planos de integridade;
- ✓ Fortalecer a integridade pública conforme perfil, porte e complexidade do órgão/entidade;
- ✓ Solucionar o problema da falta de confiança da sociedade em relação à gestão pública, bem como reduzir a incidência de corrupção e outras práticas ilícitas;
- ✓ Introdução à cultura de riscos e de integridade.

O público impactado direta e indiretamente por essa experiência profissional é abrangente, incluindo cerca de 86 mil colaboradores (efetivos, comissionados, terceirizados, contratados temporariamente e estagiários), fornecedores, licitantes, parceiros estratégicos, cidadãos e pessoas jurídicas usuárias de serviços prestados pelo órgão/entidade.

Cabe ressaltar que, como preconiza a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), fortalecer a integridade pública não é um objetivo em si mesmo. É o caminho para melhores políticas públicas e fortalecimento da confiança pública.

05. Consultoria em Planos de Integridade – A Experiência Profissional

A modelagem da consultoria permitiu a CGE uma nova abordagem para atender às demandas dos órgãos.

Impulsionou também a necessidade de regulamentação da Lei nº 10.691/2018, por meio do Decreto nº 376/2023, e a criação de logomarca, sugestões de políticas e portarias, planilhas de riscos, bem como cartilhas e guias de orientação.

Seguem algumas ilustrações:

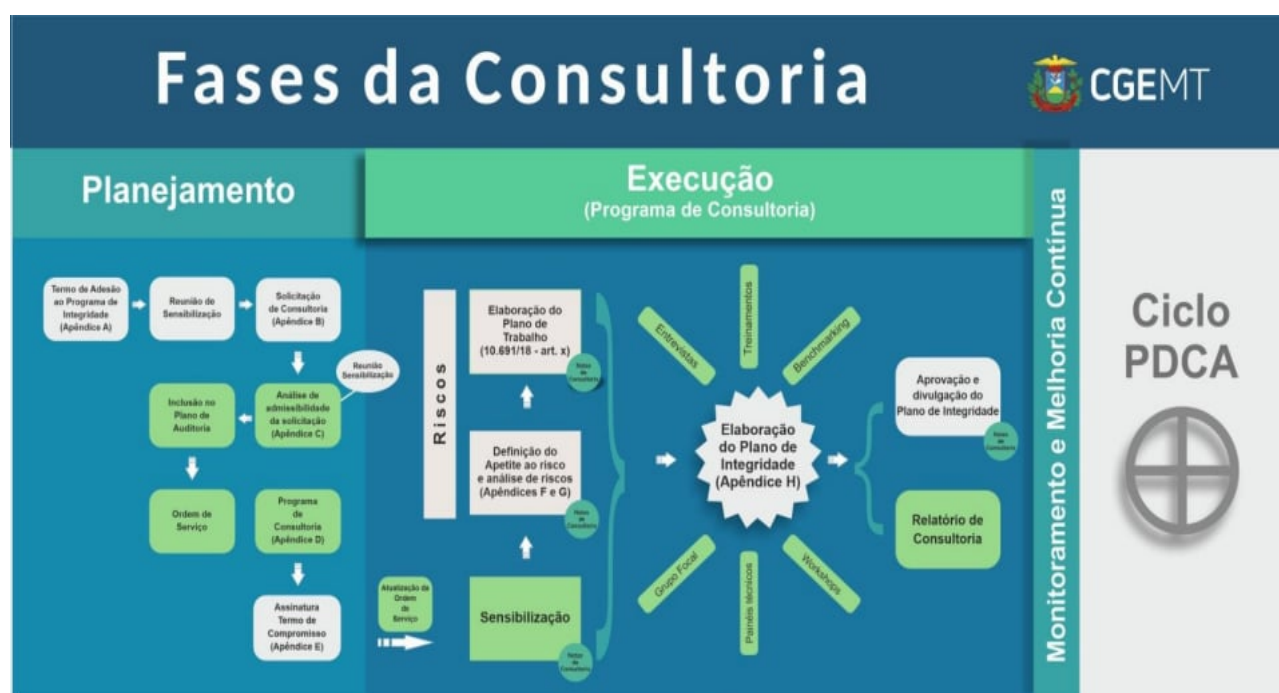
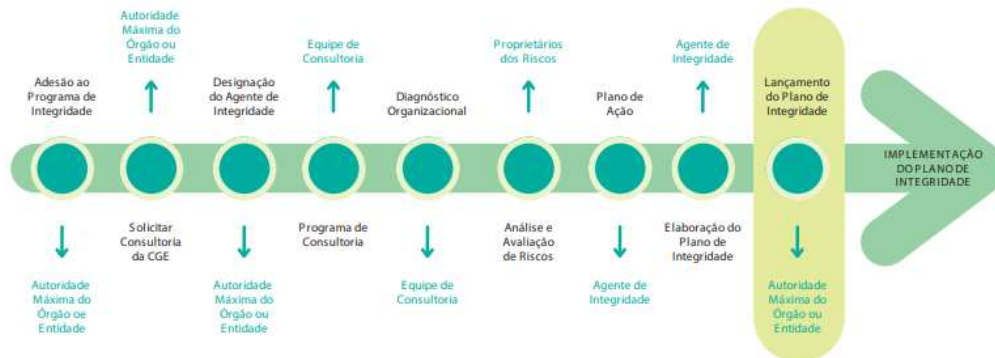


Figura 2 – fases da consultoria

ETAPAS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE COM CONSULTORIA DA CGE/MT



Fonte: Superintendência de Avaliação e Consultoria de Integridade e Compliance - CGE/MT.

Figura 3 – fases da consultoria



Figura 4 – logomarca Integridade MT



Figura 5 – abertura da apresentação de sensibilização da alta gestão da SECEL/MT



Figura 6 – Matriz Swot Secel

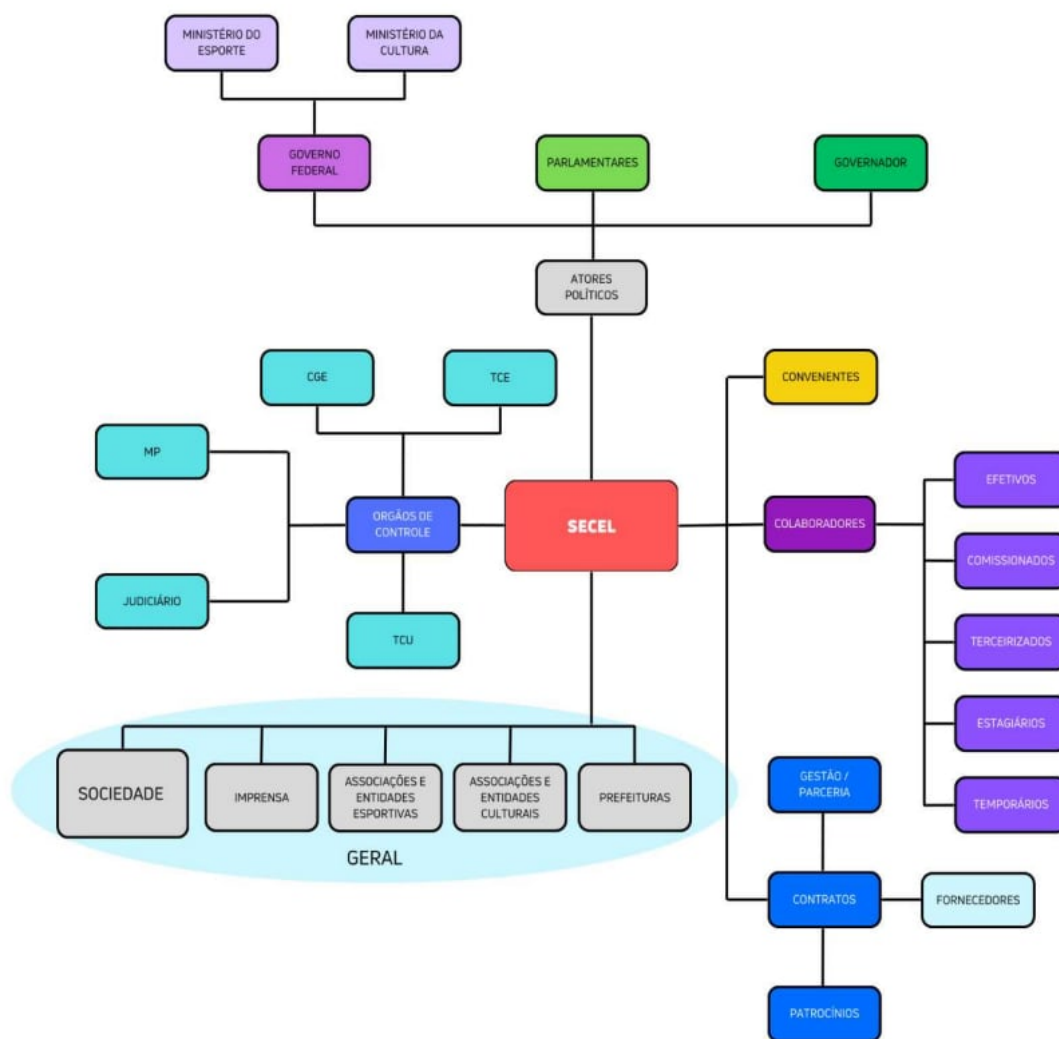


Figura 7 – Mapa de Stakeholders da SECEL – versão resumida



Figura 8 – levantamento preliminar de riscos que subsidiou o planejamento da consultoria na SECEL





Figuras 9, 10, 11 e 12 ilustram capas de publicações relacionadas ao Integridade MT

Importante ressaltar que a logomarca da Integridade MT foi desenvolvida por meio de laboratórios de ideias do time de auditores que construíram a modelagem da consultoria. Com apoio da equipe de comunicação da CGE, foi concebido o desenho de um diamante, de modo a representar algo sólido, difícil de ser quebrado, forte e valioso para a instituição. Já as 5 pontas do diamante representam os 5 eixos do Programa de Integridade de MT: Comprometimento da Alta Direção e Fortalecimento da Instância Interna; Análise e Gestão de Riscos; Políticas e Procedimentos internos; Comunicação e Treinamento e Monitoramento Contínuo.



No tocante ao uso eficiente de recursos, é imperioso ressaltar que se aproveitou da estrutura existente na CGE – auditores, servidores, equipamentos e dependências físicas – e também a estrutura dos órgãos onde a consultoria foi realizada. Desse modo, não houve, em relação à consultoria realizada, aumento de despesas para a implementação.

Ao transformar o “auditor-avaliador” em “auditor-consultor”, há também uma utilização eficiente de recursos, pois aproveita o conhecimento e experiência do profissional para atender a uma demanda especial, agregando valor à administração pública. O cuidado em adequar o trabalho às normas internacionais de auditoria também mostra o zelo profissional devido e proteção à independência e objetividade da auditoria interna.

Como indicadores qualitativos perceptíveis, destacam-se:

- a – mudança de mentalidade de auditores e gestores (papéis e responsabilidades)
- b – regulamentação do programa de integridade, incluindo decreto com cronograma a ser seguido para todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual;
- c – Reposicionamento institucional, reforçando a prevenção, com foco na cultura de integridade.

As publicações e regulamentos relacionados ao Integridade MT estão disponíveis no sítio eletrônico da CGE/MT, conforme segue:

Publicações - <https://www.cge.mt.gov.br/publica%C3%A7%C3%B5es>;

Planos de Integridade - <https://www.cge.mt.gov.br/planos-de-integridade>;

Peças de divulgação - <https://www.cge.mt.gov.br/divulga%C3%A7%C3%A3o>;

Modelos - <https://www.cge.mt.gov.br/modelos1>;

Legislação - <https://www.cge.mt.gov.br/legislacao1>.

06. Considerações Finais

Verifica-se que, profissionalmente, a oportunidade de realizar consultoria contribuiu no desenvolvimento de habilidades não exploradas nas atividades tradicionais de auditoria. A atuação mais próxima do gestor abre possibilidade de maior engajamento e potencializa o papel do auditor como agente de mudanças, uma tendência em organizações modernas.

No assessoramento, o processo de convencimento é mais intenso e exige do auditor exercer o papel de disseminador de conhecimento, tendo o desafio de inserir o tema integridade na rotina da organização, facilitando o entendimento sobre Governança, Riscos e *Compliance* (GRC).

Além do engajamento da alta gestão, o trabalho de consultoria tende a ser mais produtivo quando o quadro funcional, em diferentes níveis da organização, possui bom nível técnico e de comprometimento.

Por fim, importante ressaltar que estimular a cultura de integridade é fundamental para efetividade dos controles internos. Desse modo, considerando que a auditoria tem como uma das suas principais atribuições avaliar a adequação e eficácia do sistema de controle interno, a consultoria em planos de integridade está totalmente alinhada com a missão da auditoria interna preconizada pelo The IIA: “aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (*assurance*), assessoria (*advisory*) e conhecimento (*insight*) objetivos baseados em riscos”.



INTEGRIDADEMT

Programa de Integridade do
Governo de MT