

PERFIL ÉTICO DOS PROFISSIONAIS BRASILEIROS

5ª edição

A conduta ética como elo da cultura corporativa



Vivemos o paradoxo da era hiperconectada: nunca as organizações estiveram tão expostas em cada decisão. Enquanto cada conduta pode se tornar pública em segundos e construir um histórico digital eterno, nunca foi tão difícil saber em quem confiar.

A tecnologia aproximou pessoas, acelerou negócios e dissolveu fronteiras, mas também tornou a confiança um ativo mais frágil e mais valioso do que qualquer balanço é capaz de registrar. É nesse cenário que a integridade deixa de ser um tema de conformidade e se torna infraestrutura.

Assim como uma empresa não opera sem energia ou sem conexão, ela não se sustenta sem confiança entre pares e lideranças. A confiança é o que permite que processos fluam, que decisões sejam tomadas com agilidade e que a reputação construída ao longo de anos não se desfaça em uma única crise.

Mas confiança não se decreta. Ela se cultiva, pessoa a pessoa, decisão a decisão. E é exatamente aqui que o Perfil Ético revela sua importância. Ele não mede regras decoradas nem discursos ensaiados: mede como cada profissional se posiciona diante dos dilemas reais quando ninguém está olhando, quando a pressão aperta, ou quando o atalho parece inofensivo.

Se é consenso que a cultura de uma organização não nasce de seu código de conduta, é essencial entendermos a tomada de decisão ética de cada colaborador como um elo; e a cultura ética é tão forte quanto a integridade de quem a sustenta no cotidiano.

Compreender o Perfil Ético dos profissionais brasileiros é, portanto, compreender o próprio tecido que mantém as empresas de pé e identificar, com antecedência, onde esse tecido precisa ser reforçado.

Foi com esse propósito que conduzimos mais uma edição deste estudo. Os dados que você encontrará nas próximas páginas são um convite a agir preventivamente, a investir em cultura, a fortalecer o elo antes que ele se rompa.

Em tempos de hiperconectividade, a integridade é o que separa as organizações que apenas parecem confiáveis daquelas que realmente são.

Boa leitura.

**Gabriela Diehl, Diretora da Unidade de
Negócios de Compliance da Be.Aliant**

Sumário

PRINCIPAIS INSIGHTS	04
METODOLOGIA E AMOSTRA	05
PANORAMA GERAL	07
PERFIL ÉTICO POR POSIÇÃO	08
PERFIL ÉTICO POR SETOR	10
INDICADORES CRÍTICOS	12
IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	14
EXPEDIENTE	16

Principais Insights

01

O Risco Médio ainda predomina, com mais profissionais migrando para o Risco Baixo

Em 2025, **67,0%** dos profissionais avaliados estão em Risco Médio no Perfil Ético Geral e **32,2%** em Risco Baixo, contra 68,9% e 30,1% em 2024. O movimento é sutil, mas na direção certa: a fatia de Risco Baixo cresceu cerca 2 pontos e a soma do Risco Alto e Risco Crítico permanece residual (0,8%). O cenário reflete um fortalecimento da cultura ética das organizações, com uma migração gradual para perfis de menor risco e estabilidade nos níveis mais elevados de exposição.

02

Gratificações Indevidas e Conivência seguem liderando os riscos mais graves

Pelo segundo ano consecutivo, **Gratificações Indevidas (20,4% na soma das categorias de Risco Alto e Risco Crítico)** aparece como um dos indicadores mais relevantes, praticamente estável em relação a 2024 (20,6%), mas com uma mudança qualitativa: o Risco Crítico subiu de 9,5% para **10,7%**, o mais alto de todos os indicadores. **Conivência com Atos Antiéticos** aparece logo atrás (15,1%). Os resultados indicam que Gratificações Indevidas continua sendo o principal ponto de atenção da organização, com agravamento da criticidade dos casos e reforço da necessidade de ações direcionadas para prevenção e fortalecimento dos controles éticos.

03

Melhora consistente nos indicadores de gravidade

A comparação entre 2024 e 2025 mostra recuo de gravidade em quase todos os indicadores mais sensíveis: Pagamento e Recebimento de Ilícitos caiu de 1,7% para **0,9%** (Risco Alto e Risco Crítico), Assédio Moral de 0,5% para **0,1%**, Assédio Sexual de 1,8% para **1,2%** e Não Conformidade com Procedimentos de 4,1% para **3,3%**.

04

Quanto mais alta a posição, mais sólida a percepção ética

O Perfil Ético melhora de forma consistente conforme a hierarquia sobe. O Risco Baixo cresce de **14,4% no Operacional** para 23,5% (Estagiário/Aprendiz), 33,0% (Analista), 37,5% (Técnico), 43,9% (Gerente) e **53,3% na Alta Gestão**. A base operacional é a mais vulnerável à flexibilização ética, e é onde o investimento em cultura tem maior retorno preventivo.

05

O alerta do início de carreira: estagiários e aprendizes exigem atenção

Novidade desta edição, estagiários e aprendizes demandam atenção redobrada justamente por estarem começando. Em **Gratificações Indevidas, 31,2%** estão em Risco Alto ou Risco Crítico. Também lideram o Risco Médio em Apropriação Indébita (61,3%). O dado sugere não má-fé, mas desconhecimento dos limites, o que reforça o papel do onboarding e da formação ética logo na porta de entrada.

06

O risco de Gratificações tem endereço setorial

O comportamento mais crítico do estudo se concentra onde há serviços que envolvem a área financeira, telecomunicações e varejo. Em Risco Crítico de Gratificações Indevidas lideram **Serviços Financeiros/Seguros (19,1%), TI & Telecom (14,4%) e Comércio Varejista (13,6%)**. São setores com forte exposição a compras, contratos e relacionamento comercial, onde a linha entre cortesia e favorecimento pode ser mais tênue e o monitoramento contínuo da integridade se torna essencial.

Metodologia e Amostra

Sobre o Teste de Integridade

O Perfil Ético corresponde ao conjunto de percepções, atitudes e decisões que um profissional adota diante de dilemas morais no ambiente de trabalho. Ele reflete a motivação e a forma como cada indivíduo reage a situações que envolvem risco de comportamento antiético.

Esta edição do estudo baseia-se exclusivamente no **Teste de Integridade**, instrumento aplicado por meio de formulário automatizado enviado ao avaliado por e-mail ou WhatsApp. A partir das respostas, algoritmos atribuem o grau de risco por indicador e geram o relatório automaticamente. O Teste é recomendado sobretudo para posições de menor complexidade e maior volume (cargos operacionais, analistas e gestão operacional) e permite leitura instantânea, recorrente e em larga escala.

A metodologia é proprietária, ancorada em mais de 70 anos de estudos em psicologia social, criminologia e filosofia, e já acumula mais de 100 mil avaliações realizadas desde 1998.

Os indicadores avaliados

A integridade é medida a partir de indicadores independentes, cada um representando um tipo específico de vulnerabilidade ética: Apropriação Indébita, Atitude Frente a Erros, Convivência com Atos Antiéticos, Gratificações Indevidas, Não Conformidade com Procedimentos, Pagamento e Recebimento de Ilícitos, Tratamento de Informações Confidenciais, Transparência, Assédio Moral e Assédio Sexual, além do **Perfil Ético Geral**.

Os quatro graus de risco



Risco Baixo:

baixa flexibilidade moral. Percepção moral rígida; ações baseadas em valores próprios internalizados. Agir de forma errada representaria quebra de princípios significativos. Não requer controles externos.



Risco Médio:

média flexibilidade moral. Intenção de agir corretamente, mas conduta influenciável pelo ambiente. Enfrenta conflito interno diante de pressões e pode ceder.



Risco Alto:

alta flexibilidade moral. Tendência à normalização de desvios éticos. Decisão guiada por análise de custo-benefício; flexibiliza quando percebe que os benefícios superam os custos.



Risco Crítico:

desconsideração ética na tomada de decisão. Tendência elevada a desconsiderar normas e procedimentos, com pouco receio de punições. Avalia as ações apenas pelas vantagens, sem critérios éticos.

Amostra

A edição de 2026 é composta por **4.659 avaliações válidas**, coletadas entre **1º de janeiro e 31 de dezembro de 2025**, todas provenientes do Teste de Integridade. Esta edição amplia de forma expressiva o alcance do estudo em relação à anterior, consolidando um retrato mais abrangente do perfil ético dos profissionais brasileiros.

As análises deste estudo segmentam a amostra por dois eixos principais:

Por posição (6 categorias):

Operacional (12,7%), Estagiário/Aprendiz (20,4%), Analista (24,2%), Técnico (21,4%), Gerente (18,9%) e Alta Gestão (2,3%). Como novidade desta edição, os profissionais em formação (estagiários, aprendizes e trainees) passaram a ser analisados como categoria própria, dado o volume expressivo de avaliações em programas de entrada.

Por setor:

Comércio Varejista (27,8%), Serviços Especializados e Administrativos (25,9%), Construção e Engenharia (8,8%), Educação (8,3%), TI & Telecom (7,6%), Serviços Financeiros/Seguros (6,4%), Química e Petroquímica (4,2%), Transportes e Logística (3,9%), Farmacêutica e Cosméticos (2,4%), Alimentos e Bebidas (1,4%), Serviços Médicos (1,0%), Empreendimentos Imobiliários (0,9%), Água, Saneamento e Serviços Ambientais (0,4%), Eletroeletrônica (0,2%), Energia Elétrica (0,2%), Veículos e Peças (0,2%), Agronegócio (0,2%) e Metalurgia e Siderurgia (0,1%). O aprofundamento setorial apresentado concentra-se nos oito setores em foco nesta edição.



PANORAMA GERAL

Indicador	Baixo	Médio	Alto	Crítico
Apropriação Indébita	48,8%	47,8%	3,0%	0,5%
Assédio Moral	79,4%	20,4%	0,1%	0,0%
Assédio Sexual	59,5%	39,2%	1,1%	0,1%
Atitude Frente a Erros	33,2%	54,2%	9,2%	3,4%
Convivência com Atos Antiéticos	15,8%	69,1%	8,6%	6,5%
Gratificações Indevidas	29,2%	50,4%	9,7%	10,7%
Não Conformidade com Procedimentos	76,0%	20,6%	2,6%	0,7%
Pagamento e Recebimento de Ilícitos	76,2%	22,9%	0,7%	0,2%
Perfil Ético Geral	32,2%	67,0%	0,8%	0,0%
Transparência	46,3%	52,8%	0,9%	0,0%
Tratamento de Informações Confidenciais	70,6%	28,7%	0,4%	0,3%

No Perfil Ético Geral,

67,0% dos profissionais estão em Risco Médio e **32,2%** em Risco Baixo,

enquanto Risco Alto e Risco Crítico somados não chegam a 1%. Ou seja, dois em cada três profissionais avaliados querem agir corretamente, mas podem ceder diante de pressão, oportunidade ou falta de clareza nas regras. Não é um retrato de desonestidade, mas sim de vulnerabilidades que a organização pode reduzir com cultura, clareza normativa e apoio à decisão.

Esse dado desloca a responsabilidade da ética do indivíduo para a organização. Se a maioria é moldável pelo contexto, então a cultura, os exemplos da liderança e a clareza das normas deixam de ser "temas de RH" e passam a ser variáveis diretas de risco.

Nem todo risco se distribui por igual

De um lado, os indicadores ligados a ilícitos diretos, sigilo e assédio moral, como Pagamento e Recebimento de Ilícitos (76,2%), Tratamento de Informações Confidenciais (70,6%) e Assédio Moral (79,4%), concentram mais de 70% dos avaliados em Risco Baixo. Assédio Sexual segue a mesma direção, em patamar mais baixo (59,5%).

De outro lado, um trio de indicadores concentra praticamente todo o risco relevante do estudo:

01

Gratificações Indevidas:

o mais crítico de todos, com 10,7% em Risco Crítico e 20,4% somando Risco Alto e Risco Crítico.

02

Convivência com Atos Antiéticos:

15,1% em Risco Alto ou Risco Crítico, revelando a dificuldade de reportar desvios alheios.

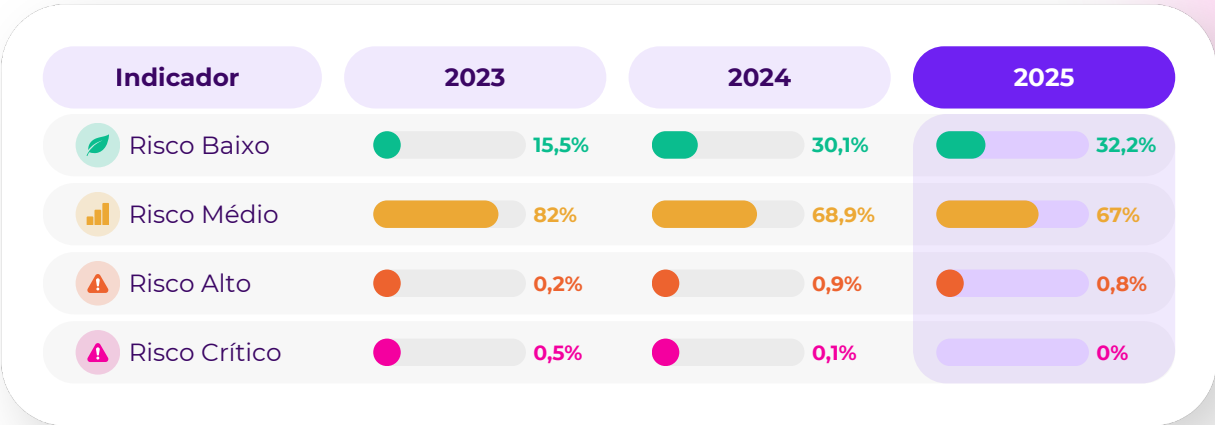
03

Atitude Frente a Erros:

12,6% em Risco Alto ou Risco Crítico, ligada à tendência de encobrir ou minimizar falhas.

Não é coincidência que os três sejam comportamentos relacionais, pois envolvem como o profissional lida com terceiros, com pressões externas e com a decisão de falar ou se calar. Esse cenário reforça a necessidade de consolidar uma cultura ética robusta, apoiada por lideranças, processos e controles que favoreçam condutas íntegras e a tomada de decisões éticas.

A série histórica



O Brasil corporativo chega a 2026 com uma base ética majoritariamente bem-intencionada, porém permeável. Na comparação entre 2024 e 2025, os comportamentos de maior gravidade seguem em tendência de melhora: o Risco Alto recua de 0,9% para 0,8% e o Risco Crítico, de 0,1% para 0,0%.

No entanto, persiste um núcleo de risco concentrado em favorecimento, omissão e gestão de erros, ou seja, os pontos onde a integridade individual encontra a pressão do ambiente. Para as áreas de Compliance e Integridade, a implicação é direta: os controles preventivos devem se concentrar menos na triagem de "pessoas de risco" e mais no desenho de um ambiente que sustente a decisão correta. É esse o território que as próximas seções exploram em profundidade.

Perfil ético por posição



Analista
Análise que gera valor

Baixo

Médio

Alto

Crítico

33%

66,5%

0,5%

0%

Estagiário
Talentos em formação

Baixo

Médio

Alto

Crítico

23,5%

75,4%

1,1%

0%

Gerente
Gestão que conecta

Baixo

Médio

Alto

Crítico

43,9%

55,8%

0,2%

0%

Operacional
Execução que transforma

Baixo

Médio

Alto

Crítico

14,4%

83,7%

1,9%

0%

Técnico
Conhecimento que sustenta

Baixo

Médio

Alto

Crítico

37,5%

61,7%

0,8%

0%

O Risco Baixo praticamente quadruplica ao longo da escala, de 14,4% no Operacional a

53,3% na Alta Gestão.

Na direção oposta, o Risco Médio recua de 83,7% para

46,7%

A leitura é intuitiva: profissionais em posições mais altas tendem a ter mais tempo de carreira, mais exposição a programas de integridade e mais consciência das consequências de suas decisões.

Já a base operacional, mais distante de treinamentos e canais de orientação, é a mais permeável à influência do ambiente.

Isso não significa que a liderança esteja imune: significa que a vulnerabilidade está concentrada onde o suporte à decisão ética costuma ser mais escasso. Sob a lógica do tone at the top, é um paradoxo aparente: o topo dá o exemplo, mas é a base que mais precisa de reforço estrutural.

Onde cada posição concentra risco

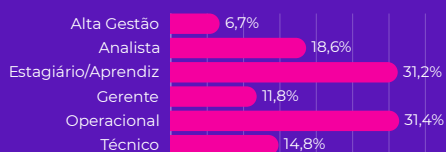
Olhando os indicadores relacionais, os que mais pesam no estudo, o padrão hierárquico se confirma, mas com duas exceções reveladoras.

Risco Alto e Risco Crítico por posição e indicador



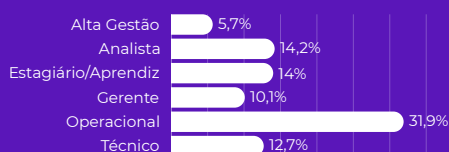
Gratificações

Reconhecimento que impulsiona



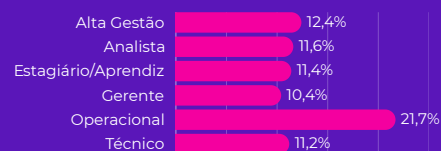
Convivência

Ambiente que reforça valores



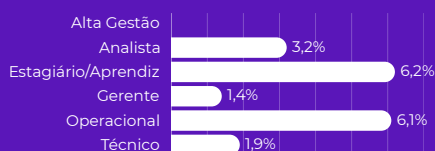
Atitudes e erros

Transparência que fortalece



Apropriação

Uso ético do que é de todos



O Operacional é o epicentro do risco. Lidera três dos quatro indicadores, com destaque para Convivência (31,9%) e Gratificações (31,4%). É a posição que mais tolera desvios alheios e mais flexibiliza diante de favorecimentos, o que é coerente com um ambiente de menor autonomia, maior pressão e menos clareza normativa.

Os estagiários e aprendizes são a exceção que merece atenção. Embora sigam o gradiente na maioria dos indicadores, disparam em Gratificações Indevidas (31,2%, praticamente empatados com o Operacional) e lideram o Risco Médio em Apropriação Indébita (61,3%). Não é um retrato de má-fé, mas de desconhecimento: quem está começando ainda não internalizou os limites entre o aceitável e o indevido. É um alerta direto para os programas de onboarding.

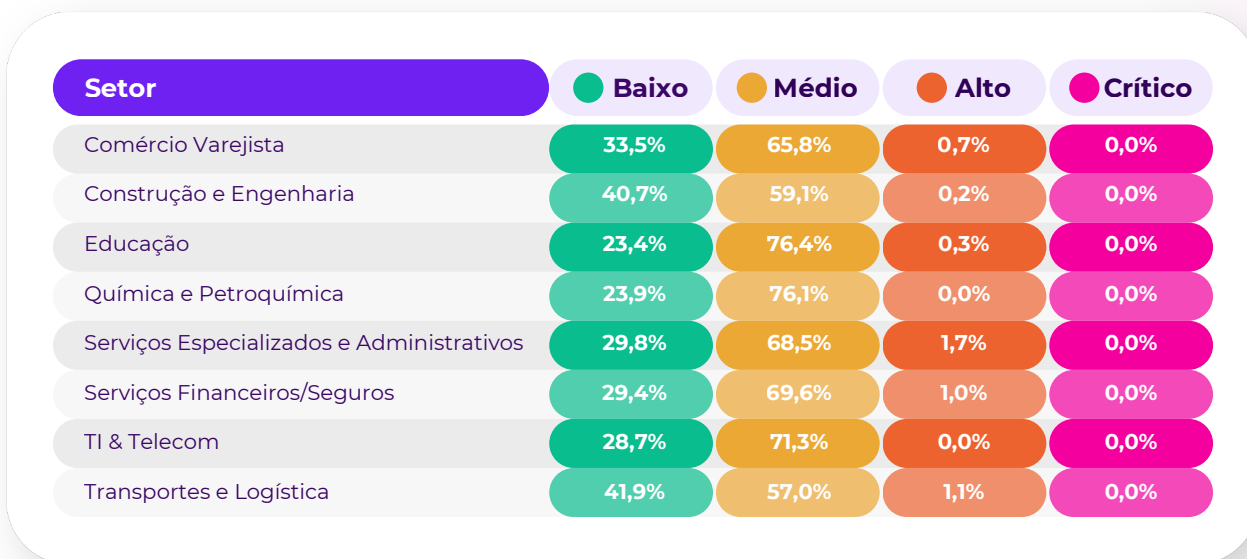
A Alta Gestão tem um ponto de vigilância: Atitude Frente a Erros (12,4%), um dos poucos indicadores relacionais em que a Alta Gestão não apresenta o menor risco, ficando acima até de gerentes e técnicos. Em posições de comando, a dificuldade de assumir e comunicar erros tem impacto amplificado: reverbera por toda a estrutura, enfraquece a responsabilização e pode normalizar o encobrimento.

O risco ético desenha uma pirâmide invertida: concentra-se na base e afina no topo. Mas os dois extremos guardam nuances: a base precisa de estrutura (treinamento, clareza, canais acessíveis), o início de carreira precisa de formação (limites e valores desde a porta de entrada), e o topo precisa de accountability (a coragem de assumir o próprio erro).

Perfil ético por setor

Cada setor carrega uma cultura própria e, com ela, um padrão próprio de risco ético. Esta seção percorre os **oito setores em foco nesta edição**, revelando onde a atenção de cada um precisa se concentrar.

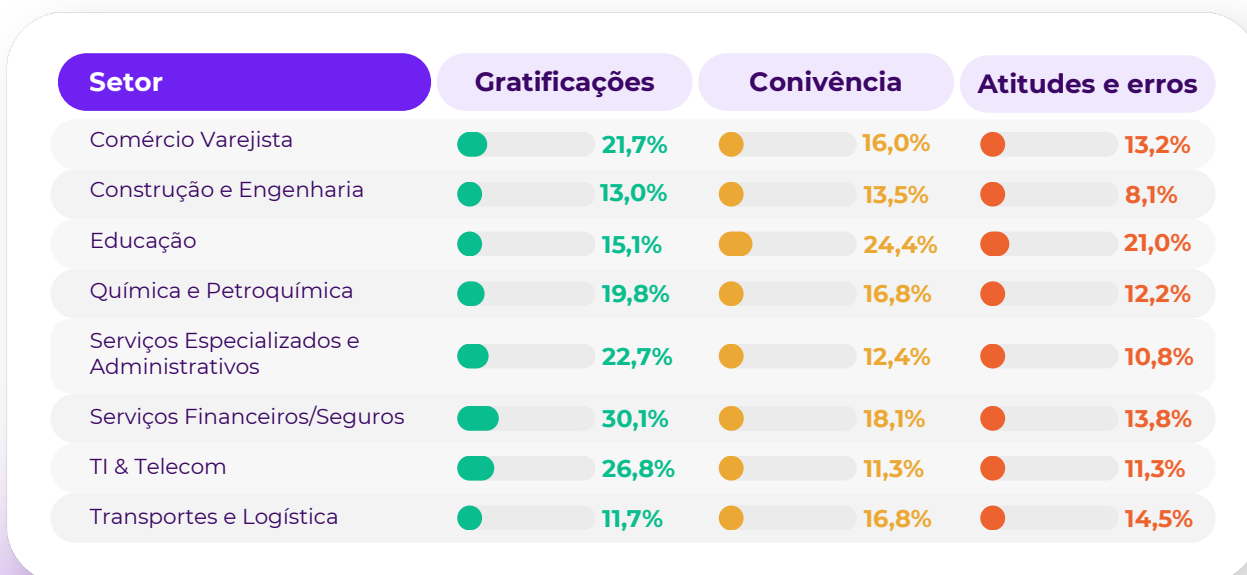
A leitura setorial confirma o que o panorama geral já indicava: o Perfil Ético Geral varia pouco entre setores, todos fortemente concentrados no Risco Médio. **É nos indicadores específicos que os setores revelam suas personalidades de risco.**



A amplitude é modesta: do maior Risco Baixo (Transportes, 41,9%) ao menor (Educação, 23,4%). Nenhum setor registra Risco Crítico relevante no perfil consolidado. A conclusão é que a vulnerabilidade ética é uma questão transversal, não de "setor bom" versus "setor ruim". O que muda é onde cada setor concentra seu risco.

Cada setor tem sua vulnerabilidade dominante

Risco Alto e Risco Crítico nos indicadores relacionais por setor





Maior alerta em
Gratificações Indevidas

30,1%

Serviços Financeiros/Seguros lidera o indicador

Risco Crítico: 19,1%



Educação concentra os maiores
riscos comportamentais

24,4%

Maior índice em Convivência

Atitude frente a erros: 21,0%



Transportes e Química
chamam atenção

16,8%

Convivência em ambos os setores

Transportes: 14,5% em erros | Química: 12,2%



No Varejo, o risco é mais distribuído

21,7%

Gratificações é o ponto mais alto

Convivência: 16,0% | Atitudes a erros: 13,2%

Quatro leituras se destacam:

Gratificações Indevidas é o maior risco para os setores financeiro, telecomunicações, serviços e varejo.

Lidera em Serviços Financeiros/Seguros (30,1%, com 19,1% em Risco Crítico, o maior de todo o estudo), seguido de TI & Telecom (26,8%), Serviços Especializados (22,7%) e Comércio Varejista (21,7%). Química e Petroquímica também aparece elevado (19,8%). São setores marcados por compras de grande volume, relacionamento com fornecedores e negociação comercial constante, ambientes em que a linha entre uma cortesia e um favorecimento pode ser tênue. Quanto maior o volume financeiro e o poder de decisão de compra, maior a exposição.

O setor da Educação possui riscos em Convivência e Atitude Frente a Erros. É o setor com maior risco em Convivência (24,4%) e em Atitude Frente a Erros (21,0%), ambos os maiores do estudo, ainda que apresente baixo risco em Gratificações. O padrão sugere ambientes onde desvios de colegas são tolerados e erros são encobertos, possivelmente ligados a estruturas hierárquicas rígidas e a uma cultura de baixa exposição de falhas. Para um setor que forma pessoas, é um dado que merece reflexão.

Transportes e Química chamam atenção em Convivência e gestão de erros. Aparecem entre os mais altos em Convivência (16,8% cada) e Atitude Frente a Erros (Transportes 14,5%; Química 12,2%). São setores operacionalmente intensos, e a combinação entre convivência e baixa responsabilização por erros tende a enfraquecer os mecanismos de prevenção e aprendizado organizacional.

O Varejo distribui o risco de forma ampla. Não lidera nenhum indicador isolado, mas figura consistentemente entre os mais altos em todos eles (21,7% em Gratificações, 16,0% em Convivência, 13,2% em Atitude a erros). É o retrato de um setor de alto volume, alta rotatividade e capilaridade, em que o risco é difuso e a padronização de cultura em escala é o maior desafio.

Não existe setor "mais ético": existem setores com riscos diferentes. Serviços Financeiros, TI e Química precisam blindar suas áreas de compras e fornecedores contra gratificações; a Educação precisa fortalecer a cultura de reporte e a gestão transparente de erros; Transportes precisa equilibrar pressão operacional com responsabilização; o Varejo precisa de padronização de cultura em escala. A mensagem prática é que um programa de integridade eficaz parte do mapa de risco do próprio setor, e não de um modelo genérico.

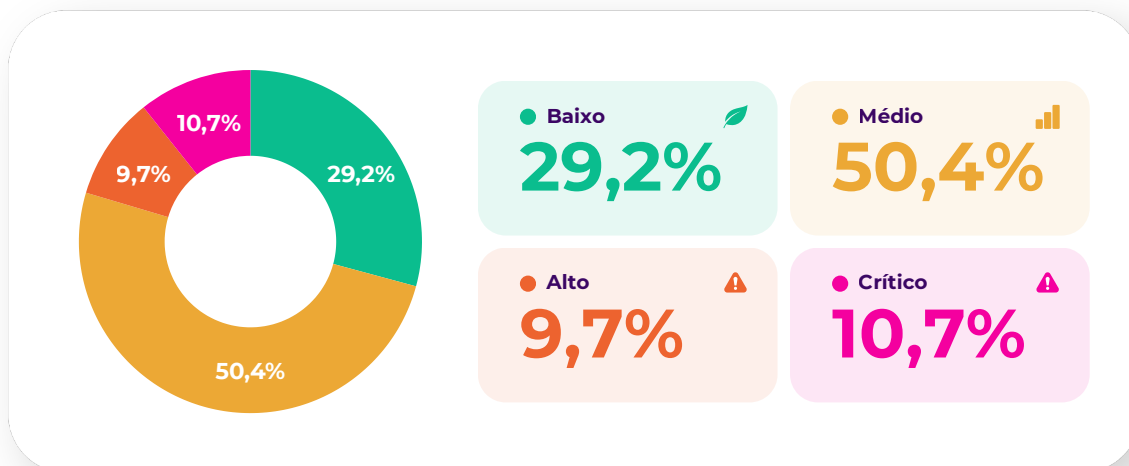
Indicadores Críticos

Entre os dez indicadores avaliados, três concentram parte relevante do risco do estudo. Esta seção aprofunda cada um deles, com a leitura dos números e a comparação com a edição anterior.

Gratificações Indevidas: o risco mais crítico

Trata da percepção e do comportamento do profissional diante da oferta ou do recebimento de presentes, favores ou benefícios que possam influenciar decisões, especialmente relevante em compras, vendas, licitações e relacionamento com fornecedores.

Resultado 2025



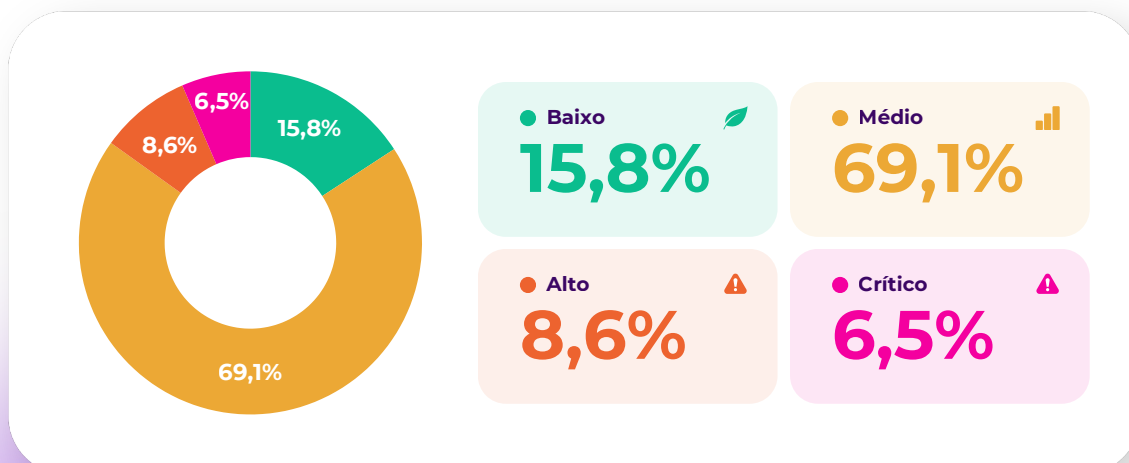
É o indicador mais preocupante do estudo. Somando Risco Alto e Risco Crítico, chega a **20,4%**, ou seja, um em cada cinco profissionais. Mais grave: é o único indicador cujo Risco Crítico (10,7%) supera o Risco Alto. A comparação com 2024 mostra estabilidade no total (de 20,6% para 20,4%), mas com deslocamento para a faixa mais grave: o Risco Crítico subiu de 9,5% para 10,7%.

Como mostrou a análise setorial, o risco tem endereço claro: concentra-se em Serviços Financeiros/Seguros (30,1%), TI & Telecom (26,8%), Serviços Especializados e Administrativos (22,7%) e Comércio Varejista (21,7%), setores de alta exposição a fornecedores e decisões de compra. É o indicador que mais se beneficia de regras explícitas (políticas de brindes e hospitalidade), canais de consulta acessíveis e comunicação constante sobre onde termina a cortesia e começa o conflito de interesse.

Conivência com Atos Antiéticos: o silêncio que custa caro

Avalia o nível de aceitação do profissional diante de desvios cometidos por colegas, subordinados ou superiores, e sua disposição para denunciar. É o indicador que mede se o profissional atua como agente de integridade ou como elo permissivo na cadeia de irregularidades.

Resultado 2025



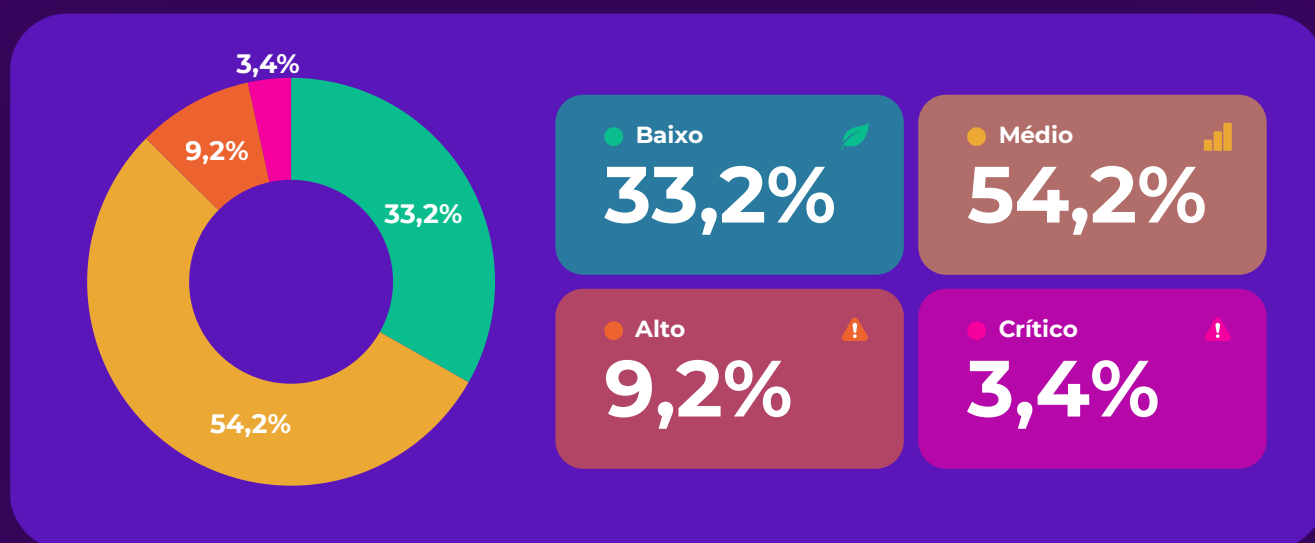
Chama atenção o menor Risco Baixo de todos os indicadores relacionais (apenas 15,8%): a esmagadora maioria está na zona média, ou seja, pessoas que, diante de um desvio alheio, hesitam. Somando Risco Alto e Risco Crítico, 15,1% apresentam clara propensão à omissão. O resultado indica a necessidade de fortalecer a cultura de responsabilização e o incentivo à manifestação diante de condutas inadequadas.

A leitura setorial revela o setor da Educação como ponto mais sensível (24,4% em Risco Alto ou Risco Crítico), e a análise por posição mostra o Operacional no topo (31,9%), coerente com ambientes de maior medo de retaliação e menor confiança nos canais de denúncia. É o indicador que mais depende de segurança psicológica: sem garantia real de não retaliação, o silêncio prevalece.

Atitude Frente a Erros: a coragem de assumir a falha

Não mede se o profissional erra, mas sim sua postura diante do erro: se assume a responsabilidade e busca solução, ou se encobre, minimiza e transfere culpa.

Resultado 2025



Com 12,6% em Risco Alto e Risco Crítico, é o terceiro indicador mais crítico. A comparação com 2024 mostra leve melhora (de 13,2% para 12,6%), puxada pela redução do Risco Crítico (de 4,0% para 3,4%). Ainda assim, mais de um em cada oito profissionais tende a encobrir ou minimizar falhas, comportamento que compromete a confiança organizacional e impede a correção de problemas antes que escalem.

O dado mais notável está na análise por posição: enquanto o risco cai ao longo da hierarquia na maioria dos indicadores, a **Alta Gestão é a exceção em Atitude Frente a Erros (12,4% em Risco Alto ou Risco Crítico)**, acima de gerentes e técnicos. Em posições de comando, a dificuldade de admitir erros tem efeito amplificado: molda a cultura de responsabilização de toda a estrutura. Uma liderança que encobre ensina a organização a encobrir.

Os três indicadores críticos têm um denominador comum: **todos dependem de como o profissional lida com pressões e com terceiros**, não de honestidade em abstrato. Gratificações mede a resistência ao favorecimento; Convivência, a coragem de reportar; Atitude Frente a Erros, a coragem de assumir. São virtudes que a cultura organizacional pode fortalecer ou corroer. É exatamente por isso que o Perfil Ético é o elo da cultura: ele mede a matéria-prima sobre a qual toda política de integridade será construída.



Implicações e Recomendações

Os dados desta edição contam uma história consistente: a integridade da força de trabalho brasileira é majoritariamente bem-intencionada, mas permeável ao ambiente. Isso significa que a alavanca de maior impacto não está em selecionar pessoas "mais éticas", e sim em construir um contexto que sustente a decisão correta quando a pressão aperta. As recomendações a seguir traduzem os achados em ação, organizadas pelos três públicos que mais influenciam essa cultura.



Para a área de recursos humanos

Reforce a ética já na porta de entrada. O alerta dos estagiários e aprendizes (31,2% em Risco Alto e Risco Crítico em Gratificações Indevidas) mostra que o risco no início de carreira não é má-fé, mas desconhecimento dos limites. Inclua no onboarding conteúdo prático sobre dilemas reais, isto é, o que é e o que não é aceitável ao lidar com fornecedores, informações e recursos da empresa, antes que hábitos se formem.

Trate a base operacional como prioridade, não como periferia. O Operacional concentra o maior risco em quase todos os indicadores, reflexo de menor acesso a treinamento e orientação. Leve a formação ética até onde ela costuma não chegar: formatos curtos, linguagem acessível e canais instantâneos (vídeos objetivos, comunicação via WhatsApp) alcançam esse público melhor do que cartilhas e e-learning longos.

Use o Perfil Ético como diagnóstico contínuo, não como filtro único de contratação. A integridade é dinâmica: um profissional íntegro na entrada pode flexibilizar sob pressão ao longo do tempo. Reavaliações periódicas em áreas sensíveis transformam o Teste de um evento pontual em um termômetro de cultura.



Para Compliance e Integridade

Priorize onde o dado aponta: Gratificações e Convivência. Estes dois indicadores concentram o risco mais grave do estudo. Para Gratificações, isso significa políticas explícitas de brindes e hospitalidade, canais de consulta acessíveis (portais e chatbots de compliance) e comunicação constante sobre a fronteira entre cortesia e favorecimento, especialmente nas áreas de compras e relacionamento comercial.

Fortaleça a segurança psicológica para destravar o reporte. O alto risco em Convivência (15,1%) revela uma cultura em que "reportar" pode ser visto como "delatar". Garantias concretas e verificáveis de não retaliação, comunicação de que o reporte é proteção coletiva (e não acusação) e transparência sobre o tratamento das denúncias são pré-condições para que o canal funcione.

Calibre o programa pelo mapa de risco do setor. Não existe programa genérico eficaz. Serviços Financeiros/Seguros, Tecnologia e Química precisam blindar compras e fornecedores; a Educação precisa endereçar tolerância a desvios e encobrimento de erros; o Varejo precisa padronizar cultura em escala. O ponto de partida é o perfil de risco do próprio setor, não um modelo importado.



Para a Alta Liderança

Dê o exemplo justamente onde a liderança falha: assumir erros. A Alta Gestão apresenta o melhor perfil ético geral, mas é a exceção em Atitude Frente a Erros (12,4% em Risco Alto ou Risco Crítico, acima de gerentes e técnicos). Uma liderança que encobre falhas ensina toda a organização a encobrir. Modelar a admissão transparente de erros é a intervenção de maior alcance cultural que o topo pode fazer.

Inclua a própria liderança nos programas de integridade. É comum presumir conduta ética impecável no C-level e, com isso, isentá-lo de treinamento e monitoramento. Os dados desaconselham essa presunção: desvios na alta hierarquia têm efeito sistêmico sobre a cultura. Treinamentos personalizados, responsabilização clara e inclusão ativa da liderança no programa fecham essa lacuna.

Enxergue integridade como vantagem competitiva, não como custo de conformidade. Em tempos de hiperconectividade, a reputação construída em anos pode se desfazer em uma crise. Investir em cultura ética é investir na confiança, o ativo mais frágil e mais valioso da organização, como abriu esta edição.

O fio condutor

Todas as recomendações convergem para uma ideia: a ética não se resolve no indivíduo, resolve-se no ambiente. Se dois em cada três profissionais são influenciáveis pelo contexto, então cada política, cada exemplo da liderança e cada canal de apoio é uma variável direta de risco ou de proteção. Fortalecer o elo antes que ele se rompa é, ao mesmo tempo, a conclusão dos dados e o propósito deste estudo.



EXPEDIENTE

Título: Estudo sobre o Perfil Ético dos Profissionais Brasileiros, 5ª edição.

Coordenação e redação: Pedro César Oliveira | Consultor de Inteligência Sênior na Be.Aliant | MBA (LEC) em Compliance | CPC-A e OAB/RJ nº 251.323.

Revisão técnica: Gabriela Diehl | Diretora da Unidade de Negócios de Compliance da Be.Aliant | MBA (University Canada West) | CIPM.

Design e diagramação: Agência Runa.

Fonte dos dados: Teste de Integridade.

Realização: Be.Aliant. Contato: www.bealiant.com.br.

Sobre a Be.Aliant

A Be.Aliant é uma empresa especializada em soluções para governança, riscos, compliance, privacidade e integridade corporativa. Sua atuação combina tecnologia, inteligência de dados e conhecimento técnico aplicado para apoiar empresas na estruturação, operação e evolução de seus programas de conformidade.

Este estudo integra a agenda de produção de conhecimento da Be.Aliant e tem como objetivo apoiar equipes de compliance, integridade e gestão de pessoas na compreensão do perfil ético dos profissionais brasileiros e na estruturação de programas de integridade orientados por dados.

Nota metodológica

Os dados apresentados neste estudo foram extraídos do Teste de Integridade e analisados de forma agregada. A base é composta por 4.659 avaliações válidas, realizadas por meio de formulário automatizado entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2025.

O Perfil Ético é avaliado a partir de indicadores independentes, cada um classificado em quatro graus de risco (baixo, médio, alto e crítico). Esta edição analisa exclusivamente o Teste de Integridade, não contemplando a Entrevista de Integridade.

Confidencialidade e tratamento dos dados

Os dados utilizados neste estudo são apresentados de forma consolidada, sem identificação individual de empresas, titulares, colaboradores ou demais partes relacionadas. A Be.Aliant adota critérios técnicos e organizacionais para preservar a confidencialidade das informações tratadas em seus produtos, estudos e publicações, observando boas práticas de segurança da informação, governança de dados e proteção de dados pessoais.

Limitações interpretativas

As análises contidas neste estudo têm caráter informativo e técnico-geral. Os dados refletem a base de empresas e profissionais avaliados por meio do Teste de Integridade e não representam, necessariamente, a totalidade do mercado brasileiro. Diferenças setoriais, porte das empresas, grau de maturidade institucional e composição da amostra podem influenciar os resultados apresentados.

Como citar

BE.ALIANT. Estudo sobre o Perfil Ético dos Profissionais Brasileiros. 5ª edição. São Paulo: Be.Aliant, 2026.

Direitos autorais e reprodução

© 2026 Be.Aliant. Todos os direitos reservados.

A reprodução parcial deste material é autorizada mediante citação da fonte. A reprodução integral, adaptação, distribuição comercial ou utilização do conteúdo em materiais institucionais de terceiros depende de autorização prévia da Be.Aliant.

Este estudo possui finalidade informativa e técnica. Seu conteúdo não constitui parecer jurídico, recomendação individualizada ou substituto para avaliação específica de riscos, controles e obrigações legais aplicáveis a cada organização.