

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL

**MOTIVAÇÕES INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS NA PROPENSÃO À
CORRUPÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS**

LUIZ GUSTAVO DE CASTRO CARLOS

CASCABEL

2019

Luiz Gustavo de Castro Carlos

**MOTIVAÇÕES INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS NA PROPENSÃO À
CORRUPÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS**

**INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATIONS IN THE PROPENSITY TO
CORRUPTION PUBLIC OFFICIALS**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA) – MESTRADO PROFISSIONAL: DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ, COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.**

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR IVANO RIBEIRO

Cascavel

2019

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Castro Carlos, Luiz Gustavo de
Motivações intrínsecas e extrínsecas na propensão à
corrupção de agentes públicos / Luiz Gustavo de Castro
Carlos; orientador(a), Ivano Ribeiro, 2019.
59 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade
Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2019.

1. Estratégia. 2. Corrupção. 3. Motivações intrínsecas e
extrínsecas. 4. Setor Público. I. Ribeiro, Ivano. II.
Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ: 78650337/0002-65
Rua Universitária, 2060 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

LUIZ GUSTAVO DE CASTRO CARLOS

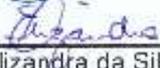
Motivações intrínsecas e extrínsecas na propensão à corrupção de agentes públicos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, Linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



Orientador(a) Ivano Ribeiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Elizandra da Silva

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

(parecer em anexo)

Renato Fabiano Cintra

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Cascavel, 17 de dezembro de 2019



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ: 76090537/0002-65
Rua Universitária, 2066 - Jardim Universitário - Cx. P. 00711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4556 - Cascavel - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

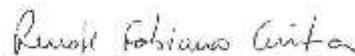
**PARECER DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE DISSERTAÇÃO
REALIZADA POR MEIO DE TECNOLOGIA DE VIDEOCONFERÊNCIA**

DISCENTE: LUIZ GUSTAVO DE CASTRO CARLOS

TÍTULO: Motivações intrínsecas e extrínsecas na propensão à corrupção de agentes

MEMBRO AVALIADOR: Renato Fabiano Cintra

A dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, foi APROVADA pelo membro avaliador externo abaixo assinado, em banca realizada na data de 17 de dezembro de 2019 por meio de tecnologia de videoconferência, conforme prevê a Resolução 078/2016-CEPE, de 2 de junho de 2016, da Unioeste.



Membro avaliador Externo

Renato Fabiano Cintra

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)



Coordenadora do PPGA

Elizandra da Silva

Coord. do Programa de Pós-Graduação
em Administração - PPGA
Mestrado Profissional
Portaria nº 2148/2018 - GRE

RESUMO

O presente estudo abordou a relação entre as motivações intrínsecas (fatores cognitivos) e extrínsecas (ambiente externo) com o processo de tomada de decisões corruptas pelos agentes públicos. Especificamente, utilizou-se da propensão à corrupção, mensurada por meio das dimensões desengajamento moral e cultura ética organizacional. Justifica-se esta pesquisa pela importância de se aprofundar os estudos a respeito das motivações dos agentes à corrupção e que podem interferir nas suas escolhas. A coleta de dados se deu mediante a aplicação de questionários, em dois órgãos públicos de diferentes esferas de atuação (municipal e federal), que foram respondidos por 174 servidores públicos no período de jul/19 até set/19 (102 servidores federais e 72 servidores municipais). As análises das variáveis foram efetuadas de forma quantitativa utilizando-se do método de regressão linear múltipla, com utilização do software *SmartPLS*® 3.0. A contribuição teórica centra na identificação de associações entre motivações intrínsecas com o desengajamento moral e entre motivações extrínsecas com a cultura ética organizacional. Como contribuição prática, espera-se que os resultados possam auxiliar os gestores que buscam reduzir a propensão à corrupção a identificar as principais deficiências de seu corpo funcional, redesenhar seus processos de trabalho, gerir melhor os riscos de ações desviantes, identificar locais onde há maior necessidade de atenção em razão de comportamento corrupto, selecionar adequadamente os chefes e implementar medidas de prevenção, treinamento e controle nos processos de trabalho.

Palavras-chave: Estratégia; Corrupção; Motivações Intrínsecas e Extrínsecas; Propensão à Corrupção; Setor Público.

ABSTRACT

This study approached the relationship between intrinsic (cognitive factors) and extrinsic (external environment) motivations and the process of corrupt decision making by civil servants. Specifically, it used the propensity to corruption, measured through the dimensions of moral disengagement and ethical organizational culture. This research is justified by the importance of deepening the studies regarding the motivations of agents to corruption and that may interfere in their choices. The collection of data took place through the application of questionnaires, in two public agencies of different spheres of action (municipal and federal), which were answered by 174 civil servants from July 2019 to September 2019 (102 federal servants and 72 municipal servants). The analysis of the variables was carried out quantitatively using the multiple linear regression method, using the SmartPLS® 3.0 software. The theoretical contribution focuses on identifying associations between intrinsic motivations and moral disengagement and between extrinsic motivations and organizational ethical culture. As a practical contribution, it is expected that the results may help managers who seek to reduce the propensity to corruption to identify the main deficiencies of their functional body, redesign their work processes, better manage the risks of deviant actions, identify places where there is a greater need for attention due to corrupt behavior, adequately select bosses and to implement prevention, training and control measures in work processes.

Keywords: Strategy; Corruption; Intrinsic and Extrinsic Motivations; Propensity to Corruption; Public Sector.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	09
1.1.1	Questão de Pesquisa.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	Geral.....	10
1.2.2	Específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO	11
1.4	ESTRUTURA DO RELATO.....	12
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	13
2.1	COMPORTAMENTO CORRUPTO.....	13
2.2	DESENGAJAMENTO MORAL X COMPORTAMENTO E CULTURA ÉTICA.....	14
2.3	MOTIVAÇÕES INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS.....	16
2.3.1	Motivações Intrínsecas.....	17
2.3.1.1	Poder x Interesse Próprio x Identidade Moral.....	17
2.3.1.2	Autocontrole x Culpa x Corrupção.....	18
2.3.1.3	Desengajamento Moral x Identidade Moral.....	20
2.3.2	Motivações Extrínsecas.....	21
2.3.2.1	Decisões Antiéticas x Liderança Ética x Cinismo.....	21
2.3.2.2	Racionalidade Limitada x Percepção do Risco x Monitoramento e Controle.....	23
2.3.2.3	Salário x Sexo.....	24
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2	VARIÁVEIS UTILIZADAS.....	27
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	27
3.4	AMOSTRA.....	28
3.5	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS.....	29
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	30
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
5.1	Desengajamento Moral.....	34
5.2	Cultura Ética Organizacional.....	35

5.3	Limitações e Sugestões De Pesquisas.....	36
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO	56

1 INTRODUÇÃO

Desde quando a humanidade passou a registrar os acontecimentos marcantes de cada época, inúmeros foram os casos nos quais os indivíduos, no âmbito de seus processos de tomada de decisão, optaram por escolhas que focaram o próprio benefício em detrimento daquelas que seriam moralmente esperadas pela sociedade. Logo, a corrupção pode ser entendida como a utilização desonesta e, por vezes, fraudulenta de poder (processo de escolha) em benefício próprio, no qual os interesses pessoais se sobrepõem aos coletivos (Hakimi & Hamdi, 2015; Jaakson, Johannsen, Pedersen, Vadi, Ashyrov & Sööt, 2019; Klitgaard, 1998; Tanzi, 1998; Zyglidopoulos, Fleming & Rothenberg, 2009).

A corrupção pode ser privada (praticada por agentes privados) ou pública, que é quando há envolvimento, em pelo menos uma das partes, de agente público ou pessoa que representa o Estado. A maior parte dos estudos tem procurado definir corrupção pública como abuso de cargo público para obtenção de vantagem pessoal, em que são observadas as seguintes características: cargo público, abuso do agente e obtenção de vantagem indevida (Navot, Reingewertz & Cohen, 2016; Pinto, 2011; Shleifer & Vishny, 1993; Treisman, 2007).

Fato é que, independentemente da ótica observada (social, econômica ou política) e da instância (pública ou privada), a prática de atos de corrupção gera distorções de mercado, estimula crimes como lavagem de dinheiro e formação de quadrilha, prejudica o desenvolvimento (aplicação de recursos públicos), gera desconfiança nos investidores, afeta o poder de concorrência das empresas e compromete o desempenho econômico do país, dentre outros tantos prejuízos causados (Azpitarte, 2011; Dimant & Schulte, 2016).

No mundo dos negócios, fortemente caracterizado pela competição, as organizações buscam estratégias para se diferenciar e conquistar espaços maiores no mercado. Em decorrência da necessidade de se destacar, muitas se associam a agentes públicos corruptos para obterem vantagens indevidas. Quando a corrupção é praticada dentro da esfera pública, em instituições responsáveis por fomentar políticas públicas, promover a segurança, além de regular e fiscalizar as atividades de empresas privadas, o prejuízo gerado extrapola fatores econômicos, causando impacto social, principalmente na população que mais depende da prestação de serviços públicos (Ananya & Islam, 2015; Gorsira, Denkers & Huisman, 2018).

Em face da relevância e da dificuldade de se mensurar e identificar os atos corruptos pelo fato de os agentes envolvidos praticarem as ações de maneira ardilosa e secreta, as pesquisas se utilizam de diversas estratégias, no intuito de encontrar uma fórmula que possa antever e tratar adequadamente a corrupção. Nesse sentido, Damania (2002), Figueiredo

(2015), Fialho (2017), Leite (2014), Marani (2016), Temístocles (2013) e Thompson (2013) pesquisaram aspectos legais e convenções internacionais que tratam da corrupção nos países.

Outra linha de pesquisa focou em analisar os riscos envolvidos nas ações ilegais que levam à corrupção, além de estudos que poderiam correlacionar a percepção da corrupção com dados sobre sanções aplicadas, ou seja, a imagem que as instituições e os países passam aos potenciais investidores, confrontados com diversos indicadores econômicos e sociais dos Estados pesquisados (Carraro, Machado, Canever & Boll, 2015; Carvalho, 2017; Charron, 2016; Collier, 2000; Fritzen, 2007; Frost & Tischer, 2014; Fuentes, 2009; Graycar, 2015; Gründler & Potrafke, 2019; Lapatinas & Litina, 2018; Ndonga, 2012; Moraes & Torrecillas, 2014; Ramalho, 2017; Ricardo, 2015; Santos *et al.* 2013; Widdowson, 2013).

Para que se combatam efetivamente os prejuízos gerados pela corrupção, diversos autores estudaram as estruturas institucionais dos órgãos responsáveis pela prevenção, pelo monitoramento e pela fiscalização de empresas e agentes corruptos (Bac, 2019; Barr *et al.*, 2009; Costa, 2016; Frederick & Langseth, 1997; Gomes, 2017; Linhartová, 2017; Montenegro & Celente, 2016; Liu, Moldogaziev & Mikesell, 2017; Nascimento, 2015; Pelletier & Bligh, 2006; Rocha, 2017; Rothschild & Miethe, 1999; Vilhena, 2017).

Em posse de dados referentes a medidas de corrupção nos países, como aplicação de penalidades em agentes públicos e privados, pesquisas abordaram a relação da corrupção com indicadores macroeconômicos (Azpitarte, 2011; Bezerra, 2017; Bugarin & Meneguim, 2016; Goel & Nelson, 1998; Gray & Kaufmann, 1998; Liu & Mikesell, 2014; Oliveira, 2017) ou sociais (Ananya & Islam, 2015; Barnes & Beaulieu, 2019; Caldas *et al.*, 2016; Campos & Pereira, 2015; Clercq *et al.*, 2016; Melo *et al.*, 2014; Parveen & Amuda, 2017; Reis, 2015).

No entanto, apesar de existirem trabalhos voltados à pesquisa da corrupção sob uma análise mais ampla, faltam trabalhos que explorem os aspectos comportamentais (caráter intrínseco) e as motivações extrínsecas (ambiente externo) que interferem nos processos de tomada de decisão dos agentes. Em cada decisão, há uma gama de fatores comportamentais que atuam influenciando os agentes na ação a ser executada (Agbo & Iwundu, 2015; Köbis, Van Prooijen, Righetti & Van Lange, 2016; Sundström, 2019). Entender a origem desses comportamentos favorece o desenvolvimento de estratégias voltadas a influenciar o processo de tomada de decisão dos agentes.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao se estudar sobre a maneira com que o comportamento humano interfere no processo de tomada de decisão das pessoas, diversas abordagens cognitivas foram observadas. Köbis *et al.* (2016) dividiram os fatores psicológicos envolvidos na corrupção como intrapessoais (dimensão individual) e interpessoais (dimensão coletiva). O entendimento de Köbis *et al.* (2016), na dimensão individual, é de que o agente age por si só em busca de vantagem, enquanto na interpessoal há o envolvimento de vários agentes em ações corruptas. As consequências da corrupção interpessoal são menos previsíveis, visto que esta necessita de um comportamento mais prospectivo em razão de os parceiros de hoje poderem se tornar a ameaça de amanhã (Lambsdorff, 2012).

Donato (2018) abordou os fatores cognitivos da corrupção por meio da teoria agente-principal: agente (funcionário público); principal (Estado); e o cliente (partes interessadas). Assim, os agentes buscariam maximizar os benefícios (vantagens pessoais) e reduzir os custos (possibilidade de sanções do Estado), através de suas ações. Murdock e Anderman (2006), por sua vez, exploraram os fatores cognitivos através das motivações. As motivações extrínsecas, como os incentivos financeiros e o controle, teriam implicações nos fatores comportamentais dos agentes, estimulando ou inibindo determinadas decisões. Já Agbo e Iwundu (2015) entendem que tanto as motivações extrínsecas quanto as intrínsecas (cognição) são preditores de comportamentos estimulados. Para Deci e Ryan (2000), a motivação intrínseca é melhor preditor para o desempenho do que a motivação extrínseca. Ademais, esta seria prejudicial ao desempenho (Amabile, 1997; Deci & Ryan, 2000; Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006). No entanto, a motivação extrínseca estaria positivamente relacionada com criminalidade e desonestidade.

Ainda no intuito de entender de que forma as motivações intrínsecas e extrínsecas interferem nas atitudes corruptas, pesquisas analisaram as normas sociais (ações socialmente permitidas ou proibidas) como preditoras de comportamento corrupto (Banuri & Eckel, 2012; Barr & Serra, 2010; Dong, Dulleck & Torgler, 2012; Fisman & Miguel, 2007; Köbis *et al.*, 2016; Rothstein, 2000). Essas normas são divididas em: injuntivas (juízos de admissibilidade pessoal do agente ao próprio ato corrupto) e descritivas (percepção individual de envolvimento de outras pessoas com atitudes corruptas) (Bicchieri, 2005; Goffman, 1969; Reno, Cialdini & Kallgren, 1993). Entre as diversas dimensões do comportamento, uma das mais estudadas quando relacionadas com a tomada de decisão de ações criminosas é a personalidade. Porém, há diferentes níveis na intensidade de diversos fatores cognitivos

(motivações internas) que são responsáveis pela formação da personalidade dos indivíduos (Agbo & Iwundu, 2015; Giluk & Postlethwaite, 2015; Goldberg, 1992; John & Srivastava, 1999; Jones, Miller & Lynam, 2011; McCrae & John, 1992; Miller & Lynam, 2006; Rammstedt & John, 2007; Van Gelder & De Vries, 2012; Wiebe, 2004).

A corrupção no serviço público causa prejuízos econômicos e sociais. Reduzir as ações corruptas e as consequências nefastas tem sido a busca intermitente de países e instituições internacionais. Como a corrupção não encontra barreiras, é necessário um aprofundamento sobre quais e como as motivações intrínsecas e extrínsecas distorcem a integridade dos agentes públicos e os induzem a práticas ilegais. A presente pesquisa encontrou um pequeno percentual de publicações referentes aos aspectos comportamentais que influenciam na tomada de decisão corrupta. Dessa forma, é necessário compreender com maior assertividade os impactos dos fatores cognitivos no processo de tomada de decisão dos agentes públicos, pessoas escolhidas pela população para aplicar os recursos de tributos arrecadados e gerar bem-estar social e desenvolvimento econômico.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Quais as relações entre motivações intrínsecas e extrínsecas com a propensão dos agentes públicos à corrupção?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar a relação entre motivações intrínsecas e extrínsecas com a propensão de ações corruptas de agentes públicos.

1.2.2 Específicos

- a) Consolidar as escalas, simultaneamente, de motivações intrínsecas e extrínsecas na propensão à corrupção de agentes públicos;
- b) Estruturar escala de percepção de salários e benefícios e percepção de risco na propensão à corrupção de agentes públicos (não estava previamente validada e desenvolvida pelo autor);

- c) Avaliar o nível de propensão à corrupção de agentes públicos por meio dos antecedentes: desengajamento moral e cultura ética organizacional;
- d) Verificar a relação entre motivações intrínsecas (falta de autocontrole, identidade moral e culpabilidade) e a propensão à corrupção de agentes públicos;
- e) Verificar a relação entre as motivações extrínsecas (percepção de risco, comportamento antiético, liderança ética, e percepção sobre salários e benefícios) e a propensão à corrupção de agentes públicos.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Apesar de sua extensão diferir de uma sociedade para outra, a corrupção ameaça a todos os países (Gorsira, Denkers & Huisman, 2018). Graças à disponibilidade de dados confiáveis, a pesquisa empírica sobre corrupção avançou na última década. Abordagens permitem, atualmente, compreensão dos antecedentes e consequências dos atos corruptos que são praticados pelos agentes públicos (Dimant & Tosato, 2018). Logo, justifica-se esta pesquisa pela importância de se aprofundar a respeito das motivações intrínsecas e extrínsecas dos agentes que possam interferir nas suas escolhas, direcionando a decisão correta ou deturpando a realidade, a ponto de induzir aqueles à prática nefasta da corrupção.

De acordo com dados da Transparência Internacional (2018), em todo o mundo apenas sete nações foram identificadas com índices baixíssimos de corrupção, sendo elas Dinamarca, Nova Zelândia, Finlândia, Suécia, Noruega, Suíça e Cingapura. A abrangência da corrupção se deve ao fato de que o envolvimento das pessoas com ações corruptas é diretamente influenciado pelas próprias perspectivas pessoais e pela interação social no ambiente ao qual estão inseridas (Cialdini, 2003; Den Nieuwenboer & Kaptein, 2008; Tavits, 2010; Wikstrom, 2004). Dessa forma, é essencial identificar os fatores comportamentais que possam estimular ou inibir ações corruptas dos agentes públicos para que as medidas preventivas, de controle e repressivas sejam mais efetivas e atendam ao interesse público.

Ao identificar as motivações que possam induzir ou reduzir a propensão à corrupção nos agentes públicos (utilização de instrumentos de auto avaliação), os órgãos de Estado poderão desenvolver estratégias de atuação em diversas frentes de atuação:

- mapear: setores que demandam atenção (risco de exposição dos agentes aos estímulos à ação corrupta); as atribuições nas quais há grande margem de interpretação do servidor para a aplicação da lei; os processos de trabalho nos quais há contato com altos valores financeiros ou onde há grande quantidade dessas transações; as atividades em que há

grande contato com o público externo; as situações nas quais o servidor tem o poder de aplicar multas, sanções diversas, extinguir uma cobrança ou reduzir o valor cobrado; os setores onde ocorram celebrações de contratos e contratação de serviços de terceiros;

- em relação às pessoas: elaborar treinamentos individualizados que possam estimular ou desencorajar comportamentos, visando à redução de atitudes ilegais e imorais, centrais nas ações corruptas; selecionar de maneira criteriosa as pessoas que ocuparão cargos-chave nos órgãos; direcionar as pessoas com perfis comportamentais adequados para as atividades que desempenharão. Hauser (2019) comprovou redução no envolvimento de funcionários em atividades corruptas que foram devidamente treinados, em contraste àqueles que não receberam treinamento.

Prova da necessidade de aprofundamento em ações que reduzam o comportamento corrupto é a de que o último relatório publicado pela Transparência Internacional (2018) sobre o Índice de Percepção da Corrupção mostra que o Brasil caiu no *ranking* (países mais bem colocados, com mais pontos, são considerados menos corruptos) pelo terceiro ano seguido, voltando a ocupar a posição 105 entre 180 países que é a mesma colocação que ocupava antes da divulgação nacional da Operação Lava Jato (2012), famosa por investigar e prender empresários, autoridades revestidas de foro privilegiado e ocupantes dos mais altos postos públicos no país.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A pesquisa está dividida em seis capítulos. No Capítulo 1, tem-se a introdução, na qual são dadas as diretrizes iniciais do estudo e apresentados aspectos gerais sobre as pesquisas que têm sido realizadas sobre a corrupção. Está dividida em problema de pesquisa, objetivos, além da justificativa e contribuição da produção técnica. O Capítulo 2 aborda o referencial teórico utilizado para suportar as hipóteses levantadas, sendo subdividido em três subseções: comportamento corrupto; desengajamento moral *versus* comportamento e cultura ética; e motivações intrínsecas e extrínsecas. No Capítulo 3, são apresentados os métodos e as técnicas adotados na presente pesquisa. No Capítulo 4, estão os resultados da pesquisa. O Capítulo 5 apresenta as discussões dos resultados. Por fim, o Capítulo 6 com as conclusões e considerações finais.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 COMPORTAMENTO CORRUPTO

A corrupção gera impacto no desenvolvimento econômico e social dos países, estando presente em todas as nações, das desenvolvidas até as pobres. Ademais, é um fenômeno social complexo, e as motivações de envolver-se em comportamentos corruptos são resultados de interações sociais nos níveis micro (indivíduos), meso (comportamento grupal) e, por fim, nível macro, que se refere à cultura e aos valores adotados pela população (Bicchieri & Ganegonda, 2016; Dimant & Schulte, 2016; Zhang *et al.*, 2019). A definição mais usual de corrupção é o abuso ou uso indevido de poder ou confiança para fins de interesse próprio (vantagem indevida) em detrimento do real propósito ao qual deveria estar sujeito (Robertson & Nichols, 2017; Wells, 2017). Em relação às circunstâncias que levam os agentes à prática de ações corruptas, Dorminey *et al.* (2012) descreveram que são necessários três fatores para o envolvimento daqueles: a motivação, a oportunidade e a racionalização, que atua no sentido de reduzir o sentimento de culpa e reprovação pelo cometimento do ato ilegal.

A decisão sobre uma ação corrupta de suborno mantém fatores em comum com outras decisões que são tomadas em processos diversos, sendo influenciada pelas mesmas emoções e perspectivas que nos levam à escolha de uma decisão específica (Bicchieri & Ganegonda, 2016; Albanese & Artello, 2019). Logo, o processo de tomada de decisão ao qual os agentes são diariamente submetidos sofre influência das mesmas motivações intrínsecas e extrínsecas, independentemente do tipo de decisão a ser tomada. A diferença está na intensidade e no grau com que cada um desses fatores atua para cada tipo de decisão específica. Assim, é possível a utilização dos três fatores como forma de mensuração da amplitude de cada decisão.

2.2 DESENGAJAMENTO MORAL X COMPORTAMENTO E CULTURA ÉTICA

Bandura (1986) já argumentava que o desengajamento moral explicaria por que pessoas normais eram capazes de se envolver em comportamentos antiéticos sem que isso lhes causasse remorso ou que possuíssem autocensura. Nesse sentido, devido a fatores individuais associados ao modo como os indivíduos veem os outros, interpretam os eventos e a si mesmos, algumas pessoas serão mais predispostas ao desengajamento moral do que outras (Detert, Trevino & Sweitzer, 2008). Treze anos após a pesquisa sobre desengajamento

moral, Bandura *et al.* (1999) propôs a teoria cognitiva social, na qual a agência moral é governada por um sistema autorregulador que inclui o automonitoramento da conduta, bem como autorreação a essa conduta, de acordo com os padrões internos de moral, desenvolvidos por cada pessoa. A maioria das pessoas desenvolveu mecanismos de comportamento moral que possuem o papel de autoregulação. As decisões são tomadas de duas maneiras: com base em padrões morais pré-estabelecidos ou pela ruptura dos padrões – falta da autocensura e da culpa (Bandura *et al.*, 1999; Duffy, Aquino, Tepper, Reed & O'Leary-Kelly, 2005).

Anteriormente ao estudo de Bandura (1986), Ferrell e Gresham (1985) desenvolveram estrutura conceitual de tomada de decisão ética, pautada em três antecedentes principais: (i) fatores cognitivos (valores, crenças, conhecimentos, atitudes e intenções) presentes em cada indivíduo; (ii) cenário organizacional, ou seja, à estrutura desenvolvida pela organização para dar suporte ao comportamento ético; e (iii) oportunidades de decisões éticas e antiéticas, nas quais cada atividade possui uma característica intrínseca que pode facilitar ou dificultar determinadas decisões – grande volume de dinheiro, decisões sobre sanções, multas, ações de interdição ou autorização etc. (Pelletier & Bligh, 2006).

Dessa forma, um programa de ética deve ser projetado em torno de um processo formal de tomada de decisão pelo qual os funcionários são encorajados a participar do debate ético organizacional. Assim como normas organizacionais têm componente formal e informal, o mesmo acontece com o processo de tomada de decisão. Assim, funcionários devem entender, aceitar o programa de ética e praticá-lo por meio de deliberações éticas, bem como discussões sobre potenciais questões conflitantes (Hunt & Vitell, 1986).

Cada país utiliza em suas legislações uma definição sobre o que ocasiona o cometimento de ato corrupto pelo servidor público. Em geral são observadas duas circunstâncias: abuso do poder confiado ao servidor e recebimento ou promessa de recebimento de vantagem indevida de outrem (Pinto, 2011). Fato é que, no momento do cometimento de toda ação corrupta, estão presentes os comportamentos desviantes imorais e/ou antiéticos sendo, portanto, antecedentes à consumação da corrupção.

2.3 MOTIVAÇÕES INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS

É fundamental conhecer as motivações que atuam no processo de tomada de decisão, ou seja, no surgimento da oportunidade ou no processo de racionalização que possam induzir os agentes à prática de atos corruptos ou a refutar vantagens econômicas e pessoais indevidas. Assim, torna-se importante entender as motivações (in)extrínsecas e as relações entre elas.

2.3.1 Motivações Intrínsecas

O comportamento corrupto é uma consequência de falhas que são geradas no processo de tomada de decisão intrínseco a cada pessoa (Bandura, 1986; Tenbrunsel & Messick, 2004). Identificar e relacionar as variáveis (poder, identidade moral, interesse próprio, autocontrole e culpa) que possam interferir e elevar a chance do comportamento imoral é o primeiro passo na redução do desengajamento moral.

2.3.1.1 Poder x Interesse Próprio x Identidade Moral

Poder é o meio pelo qual os líderes influenciam seus seguidores (Etzioni, 1964; French & Raven, 1968). Altera o comportamento dos indivíduos de diversas maneiras, interferindo no processo de tomada de decisão (Bendahan, Zehnder, Pralong & Antonakis, 2017; Flynn, *et al.*, 2011; Sturm & Antonakis, 2015), tornando as pessoas excessivamente confiantes (Fast, Sivanathan, Mayer & Galinsky, 2012). O poder é um estado psicológico associado à percepção de controle, implicando em mudanças afetivas e cognitivas (DeCelles, DeRue, Margolis & Ceranic, 2012; Galinsky, Gruenfeld & Magee, 2003; Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003). Dessa forma, interage com a identidade moral dos agentes, sobretudo nas ações que são influenciadas pelos aspectos de autointeresse daqueles que o detêm (Aquino & Reed, 2002; Aquino, Reed, Thau & Freeman, 2007; Reynolds & Ceranic, 2007).

Nas instituições, os agentes, em seu processo de tomada de decisão, se confrontam constantemente com a relação interesse próprio *versus* interesse público, estando sujeitos a alterações do próprio comportamento (Aquino, Lewis & Bradfield, 1999; Aquino & Reed, 2002; Grant & Mayer, 2009; Grant & Wrzesniewski, 2010; Reynolds & Ceranic, 2007). O poder prediz o comportamento de autointeresse (interesse próprio) diferentemente, a depender da identidade moral e da consciência moral, que favorecem ou impedem os resultados das ações executadas pelos agentes, quando visam ao autobenefício (DeCelles *et al.*, 2012).

Apesar de a literatura focar na influência do poder para realização de atividades corruptas, há diversos estudos evidenciando que o poder pode reduzir o comportamento de autointeresse, fortalecendo a relação entre identidade moral e consciência moral (Chen, Lee-Chai & Bargh, 2001; Galinsky *et al.*, 2003; Overbeck & Park, 2001). Em outras palavras, o poder potencializará as atitudes corretas daqueles agentes com altos padrões morais (Aquino & Reed, 2002; Reed & Aquino, 2003; Reynolds & Ceranic, 2007).

Como consequência de uma abordagem diversa, segundo Bendahan *et al.* (2017) e

DeCelles *et al.* (2012), o poder afeta os indivíduos de maneira que se comportem de forma antissocial. Baixos níveis de honestidade são conectados a comportamentos imprudentes, narcisismo e psicopatia (Lee, Ashton, Morrison, Cordery & Dunlop, 2008; Lee, Ashton & De Vries, 2005). No entanto, Bendahan *et al.* (2017), DeCelles *et al.* (2012) e Trevino (1986) fizeram ressalva, argumentando que os indivíduos com maior nível de consciência moral resistirão a tomar decisões antiéticas, voltadas ao autointeresse. Ademais, Hall, Andrzejewski, e Yopchick (2009) e Schmid Mast, Jonas e Hall (2009) afirmam que o poder pode aumentar a sensibilidade interpessoal, reduzindo o comportamento autointeressado. Por fim, DeCelles *et al.*, (2012) afirma que as pessoas com baixa identidade moral não são necessariamente más, porém se mostram incapazes de avaliar as consequências de suas atitudes imorais.

2.3.1.2 Autocontrole x Culpa

Até mesmo em situações nas quais são baixas as chances de sucesso, a probabilidade de punição é alta, além de haver grande perspectiva de se sentirem culpadas, as pessoas se envolvem em corrupção (Köbis *et al.*, 2016). O autocontrole é utilizado em diversas pesquisas para explicar por que algumas pessoas se deixam levar pelas tentações enquanto outras resistem (Baumeister, Heatherton, & Tice, 1994; Baumeister & Tierney, 2011; Baumeister, Vohs & Tice, 2007). O autocontrole prediz as atitudes de trapaça (Gino, Schweitzer, Mead, & Ariely, 2011; Mead, Baumeister, Gino, Schweitzer, & Ariely, 2009) e outros comportamentos antiéticos (Shalvi, Eldar & Bereby-Meyer, 2012). Baixos níveis de autocontrole são um dos principais contribuintes ao comportamento criminoso (Gottfredson & Hirschi, 1990; Muraven, Pogarsky & Shmueli, 2006; Pratt & Cullen, 2000).

Reconhecer e raciocinar por meio de dilemas morais exige elevada capacidade de autocontrole. A baixa característica de autocontrole prejudica a capacidade de reconhecer potenciais consequências negativas do próprio comportamento, visto que a atitude que leva o agente à prática de corrupção é composta por complexo sistema de dilemas morais (Fujiwara & Wantchekon, 2013; Gino, 2016). A experiência acumulada com as atitudes corruptas influencia o modo como os atos corruptos são antecipados, pois a memória e a prospecção dependem das mesmas áreas do cérebro (Spreng, Mar, & Kim, 2009). Atos corruptos passados de sucesso são frequentemente representados em contraponto ao que realmente ocorreu (Chugh, Bazerman, & Banaji, 2005; Gilbert & Wilson, 2007). Até pequenos atos corruptos anteriores podem transformar o processo de tomada de decisão e deixar a corrupção aparentar aspectos menos negativos (Ashforth & Anand, 2003; Darley, 2005).

Os agentes corruptos precisam continuamente fingir uma aparência honesta e encobrir traços corruptos. O envolvimento repetido na corrupção (sucesso no longo prazo) implica uma gestão de múltiplas identidades conflitantes. Esta redução de dissonância cognitiva requer altos níveis de autocontrole em virtude do enfrentamento de próprios dilemas, pelos agentes. (Aquino, Freeman, Reed, Felps, & Lim, 2009; Vohs, Baumeister, & Ciarocco, 2005). Portanto, os efeitos do autocontrole dependem da repetição das ações ao longo do tempo: podem ajudar a abster-se de tentações corruptas (curto prazo), mas também contribuem para o sucesso do envolvimento contínuo na corrupção – longo prazo (Köbis *et al.*, 2016).

A culpa é a mais comum emoção experimentada em resposta a transgressões éticas (Baumeister, Stillwell, & Heatherton, 1994; Posner & Rasmusen, 1999), sendo moldada pela educação, experiências individuais, sociais e culturais (Haidt & Joseph, 2008), de forma que cada indivíduo apresente variação no próprio sentimento de culpa. A culpa reduz a corrupção individual (Köbis *et al.*, 2016). Indivíduos com alta propensão à culpa sentem-se culpados com maior frequência, o que acaba por reduzir possíveis atitudes corruptas, em razão da dissonância cognitiva que enfrentam constantemente. Pesquisas correlacionam a propensão à culpa com níveis mais baixos de comportamentos antiéticos, delinquentes e de roubo (Tangney, 1994; Tibbetts, 2003; Stuewig & McCloskey, 2005). Indivíduos propensos à culpa geralmente valorizam os traços morais (Cohen *et al.*, 2012), aumentando a conformidade da norma moral (Pinter *et al.*, 2007). Em decorrência da associação individual realizada por diversos pesquisadores dos fatores autocontrole e culpabilidade com atos corruptos, são propostas as seguintes hipóteses cujo objetivo é confirmar a relação entre os fatores:

H1: Baixo nível de autocontrole está positivamente relacionado com o desengajamento moral.

H2: O aumento da culpabilidade atua no senso moral dos indivíduos, estando negativamente relacionado com o desengajamento moral.

2.3.1.3 Desengajamento Moral x Identidade Moral

O desengajamento moral descreve propriedade intraindividual, que utiliza cognições para suspender os processos de autorregulação, censurando o bom comportamento que utilizamos no julgamento de nossas escolhas de conduta (Moore, 2008). A consciência moral descreve como um indivíduo vê o conteúdo moral de determinada decisão (perspectiva que se tem em relação à decisão particular). Ser moralmente desprendido – ter uma predisposição a evocar os mecanismos cognitivos de desengajamento moral – resultará na falta de consciência moral sobre o conteúdo ético de decisões específicas tomadas pelos agentes (Bandura, 1999).

Indivíduos com altos níveis de desengajamento moral tornam habitual a utilização de mecanismos cognitivos que possam minimizar os impactos antiéticos (dissonância cognitiva), suspendendo os processos de autorregulação do comportamento moral e tomando decisões menos complexas (Bandura, 1990, 2002). Entretanto, o desengajamento não é um traço estável, mas resultado de interações pessoais e sociais sendo, portanto, maleável (Bandura, 1986; Fallon & Butterfield, 2005; Kohlberg, 1984; Moore, 2008; Tetlock, 1986). É unânime entre os pesquisadores que a identidade moral está entre os principais fatores que atuam na modulação da tomada de decisão dos agentes. Nesse sentido, é importante a confirmação da sua relação com o mecanismo de desengajamento moral:

H3: A identidade moral está negativamente relacionada com o desengajamento moral.

2.3.2 Motivações Extrínsecas

As motivações extrínsecas são aquelas que representam aspectos do entorno dos indivíduos, influenciando suas decisões de maneira indireta. São aspectos controláveis mais facilmente do que as motivações intrínsecas (fatores cognitivos) e algumas medidas como aumento de sanções e monitoramento sobre as ações podem ser úteis para estimular ou inibir o comportamento de muitas pessoas ao mesmo tempo.

2.3.2.1 Decisões Antiéticas x Liderança Ética x Cinismo

Os princípios éticos são definidos como as regras que definem condutas (Bartels, 1967), sendo principalmente desenvolvidos a partir do desenvolvimento da moral cognitiva (Blasi, 1980; Kohlberg, 1969). A tomada de decisão ética é o processo pelo qual indivíduos usam sua base moral para determinar se uma certa situação ou problema é certo ou errado (Pelletier & Bligh, 2006). O código de ética é um código formalmente escrito sobre a declaração de um conjunto de normas e regras que regem as instituições, com base nos valores comportamentais que são esperados dos agentes (Mendonça, 2001; Pelletier & Bligh, 2006). Por outro lado, os códigos ou as normas informais são os valores, atitudes e comportamentos que os funcionários percebem, podendo ser consistentes ou inconsistentes com os códigos formais adotados. As normas informais contribuem ao grau de conformidade (formal *versus* informal) percebido pelos agentes e a maneira como enxergam as lideranças éticas (Frost & Tischer, 2014). Hodson, Martin, Lopez e Roscigno (2012) afirmaram que a prevalência de regras não escritas é fortemente associada a ignorar os escritos.

Líderes proporcionam efeito positivo-negativo na tomada de decisão dos subordinados, a depender se ele é percebido como ético-confiável ou antiético-não confiável (Asencio, 2018; Bashir & Hassan, 2019; Jones & Kavanagh, 1996; Korsgaard *et al.*, 2002; Schwarz, 2001; Small & Lew, 2019). Subordinados relataram intenções de comportamento antiético ao perceberem que seus supervisores estavam envolvidos em comportamentos antiéticos (Jones & Kavanagh, 1996). Instituições cujos líderes conseguiram guiar sua equipe por uma atmosfera de justiça e confiança relataram positivos desfechos organizacionais como redução de turnover e absenteísmo, aumento da motivação e do compromisso (Ambrose & Cropanzano, 2003; Korsgaard *et al.*, 2002; Padgett & Morris, 2005).

A sobrevivência de uma organização no longo prazo depende da liderança ética (Brown, Trevino, & Harrison, 2005; Kanungo & Mendonça, 1996; Pelletier & Bligh, 2006; Schein, 1985). O treinamento de funcionários em políticas de ética e aprimoramento de habilidades é particularmente eficaz quando o líder atua como um modelo e treinador que instrui, apoia e reforça o bom comportamento ético (Baumhart, 1961; Schein, 1985; Posner & Schmidt, 1984; Sims, 1998).

O cinismo é definido como atitude geral caracterizada por sentimentos de frustração e desilusão, bem como desconfiança de outras pessoas, grupos, ideologias, convenções sociais e instituições (Costa, Zonderman, McCrae & Williams, 1985; Hochwarter, James, Johnson & Ferris, 2004; Moore, 2008). Dessa forma, facilitará o desengajamento moral pois os agentes terão uma desconfiança subjacente de outras pessoas, inclusive das lideranças. O cinismo se manifesta em uma tendência para crítica do comportamento da organização (Pelletier & Bligh, 2006). Alvos de cinismo incluem tipicamente executivos *seniores*, a organização em geral e as políticas da instituição, como os códigos de ética (Robinson & Rousseau, 1994). Os cínicos são mais propensos a difundir responsabilidade, porque eles creem que todos estão envolvidos em atos egoístas (Kanter & Mirvis, 1989; Moore, 2008). Em decorrência dos impactos gerados da percepção sobre a liderança ética e bem como do cinismo observado nos subordinados, passa-se à seguinte hipótese:

H4: A percepção da liderança ética se relaciona positivamente com a cultura ética organizacional.

A teoria da dissonância cognitiva fornece suporte para o argumento de que agentes com maior propensão para desengajar moralmente serão capazes de tomar decisões antiéticas mais facilmente dentro das instituições (Festinger, 1957; Harmon-Jones, 2000; Moore, 2008). O indivíduo moralmente desengajado está propenso a decisões antiéticas. Os atos de corrupção são precedidos dessas decisões, nas quais os indivíduos promovem os próprios

interesses, em detrimento do interesse coletivo (Clinard & Quinney, 1973; Moore, 2008; Schrager & Short, 1978; Szwajkowski, 1985). Por outro lado, o raciocínio moral elevado requer altos níveis de complexidade cognitiva, demandando maior esforço mental no trato de dilemas pessoais que antecedem ações corruptas (Abraham, Suleeman & Takwin, 2018). Em virtude do relacionamento entre desengajamento moral e ética, é preciso analisar as implicações de decisões antiéticas na cultura ética organizacional na seguinte hipótese:

H5: O comportamento antiético se relaciona negativamente a cultura ética organizacional.

2.3.2.2 Racionalidade Limitada x Percepção do Risco x Monitoramento e Controle

A teoria da racionalidade limitada baseia-se na suposição de que as pessoas têm lapsos de memória e poder cerebral inexplorado, utilizando-se de atalhos mentais para preencher uma lacuna. Tendem a confiar na heurística ou na regra geral para reduzir tarefas complexas ou simplificar problemas (Donato, 2018). Além da racionalidade limitada, as pessoas geralmente exibem força de vontade limitada, que pode ser ilustrada pelo desconto hiperbólico, segundo o qual os custos da decisão não são levados em conta. Preferem recompensas imediatas, muito menores. Porém, os custos envolvidos na ação recairão sobre esses indivíduos futuramente, de maneira mais intensa do que no curto prazo (Donato, 2018; Rector & Gannett, 2011).

Existem padrões distintos para racionalização. Os agentes racionalizam o comportamento corrupto após o fato, de maneira a destacar suas próprias boas intenções e minimizar as consequências prejudiciais de suas escolhas (Rabl & Kuhlmann, 2009). Na área da corrupção pública, as autoridades têm o poder de interpretar leis gerais ou vagas e o podem fazer isso em benefício próprio, utilizando-se dos mecanismos de racionalização como defesa pelo cometimento de atos errados (Rabl & Kuhlmann, 2009; Rector & Gannett, 2011).

Incrementos na punição aumentam comportamentos cooperativos nas sociedades humanas (Heinrich *et al.*, 2006; Úbeda & Guzmán, 2010). A percepção equivocada do risco está entre os fatores determinantes no comportamento corrupto. O impacto preventivo de detecção e sanções diminuem à medida que os indivíduos cometem mais crimes. Por outro lado, não há relação entre a aversão ao risco com atividades corruptas, de modo que os agentes se utilizam da racionalização ao comparar os riscos de serem descobertos com as vantagens recebidas indevidamente (Donato, 2018).

Lange (2008) discorre sobre vários controles de corrupção que podem ser implementados pelas instituições: redução da autonomia (burocrático), sistemas de

consequências (punição, alinhamento de incentivos e proteção aos denunciantes), monitoramento ambiental (legal e social) e orientado (vigilância, autocontrole). Regras e controles são os mais importantes mecanismos formais de prevenção da corrupção (Frost & Tischer, 2014). O monitoramento tem se mostrado como medida efetiva para redução do roubo e absenteísmo não justificado (Hertzberg, Liberti & Paravisini, 2010; Nagin, Rebitzer, Sanders & Taylor, 2002). No entanto, ações corruptas ainda podem surgir se as regras forem incongruentes ou não houver empenho na sua aplicação e se o controle e monitoramento forem falhos (Frost & Tischer, 2014). Para o efetivo controle de ações corruptas, não é suficiente somente se concentrar em regras. Há de se ater às rotinas necessárias para que se cumpram as regras. As relações entre regras e rotinas são caracterizadas por mecanismos informais de percepção (Pentland & Feldman, 2008). A busca por sensações, apetite por riscos, impulsividade e baixa autorregulação dominam os perfis dos criminosos de colarinho branco (Nee, Button, Shepherd, Blackburn, & Leal, 2019). Nesse sentido, controle, monitoramento e risco percebido em diversos estudos devem ser verificados na hipótese:

H6: A percepção de risco é mensurada segundo a percepção do controle e monitoramento exercido pela instituição (sanções) e se relaciona positivamente à cultura ética organizacional.

2.3.2.3 Salário

Becker e Stigler (1974), Kwon (2014), Van Rijckeghem e Weder (2001) e Van Veldhuizen (2013) encontraram associação negativa entre pagamento de altos salários e corrupção, de modo que os salários estão entre as medidas efetivas de combate à corrupção. Di Tella e Schargrofsky (2003) determinaram que os aumentos salariais poderiam reduzir a corrupção, mas apenas se acompanhados de instrumentos de controle que possam avaliar e punir adequadamente os agentes corruptos. As expectativas que a sociedade possui em relação aos agentes públicos, bem como os incentivos/motivações que o setor público concede aos agentes podem ter um efeito forte sobre a conduta dos agentes (Frey, Homberg, & Osterloh, 2013; Moynihan, 2010; Perry, Hondeghem & Wise, 2010; Perry & Wise, 1990).

Por outro lado, para Navot, Reingewertz e Cohen (2016), a utilização de altos salários, como medida anticorrupção, pressupõe que os agentes são egoístas, além de afastar aqueles que buscam posições no setor público para servir aos outros. Para Dahlström, Lapuente e Teorell (2012), a diversidade no processo de seleção é a chave para prevenir a corrupção. Os candidatos ao serviço público, bem como os que já trabalham, devem receber treinamento para promover o interesse público, restringindo seus próprios desejos – autobenefício (Sager

& Rosser, 2009; Segal, 2012). Se os funcionários públicos acreditarem que tais incentivos não são apenas legítimos, mas obrigatórios, os altos salários podem corroer sua disposição em servir ao público, aumentando sua tolerância à corrupção (Navot, Reingewertz, & Cohen, 2016). A efetiva motivação do agente não se dá somente pelo salário, como taxa fixa. É necessário que seja atrelado a medidas de desempenho (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010). Assim, é importante a verificação da relação dos salários e benefícios com a cultura ética organizacional por meio da hipótese proposta:

H7: A percepção positiva sobre os valores dos salários e benefícios recebidos pelos agentes interage confirmando a confiança na organização e, dessa forma, se relaciona positivamente com a cultura ética organizacional.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O delineamento da pesquisa ocupa-se precisamente do contraste entre a teoria e os fatos e sua forma é a de uma estratégia ou plano geral que determine as operações necessárias para fazê-lo (Gil, 2008). Dessa forma, serão apresentados neste capítulo as abordagens, instrumentos utilizados, forma de coleta de dados e o público-alvo da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à forma de abordagem ao problema, o método de pesquisa utilizado foi quantitativo e orientado para a busca da magnitude e das causas dos fenômenos, utilizando procedimentos controlados. Ademais, tratou-se de uma abordagem dedutiva, de forma que a maioria das ideias ou conceitos foi reduzida a variáveis, sendo verificadas suas relações, confirmando ou refutando uma ou mais hipóteses (Sousa, Driessnack, & Mendes, 2007; Gil, 2008). As explicações dos fenômenos objetos do estudo foram apresentadas por meio da utilização de hipóteses, visto que o papel fundamental destas é o de sugerir explicações para os fatos e que, sempre que bem elaboradas, conduzem à verificação empírica (Gil, 2008). Quanto aos objetivos, a pesquisa foi do tipo descritiva em razão de propor a descrição de fatos e fenômenos de determinada realidade ou estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa é utilizado para abordar as características de um grupo, indivíduo ou situação, agrupado por fatores: idade, sexo, ocupação e comportamentos (Gil, 2008; Beuren, 2009). Na Figura 1, observa-se a estrutura da pesquisa a ser desenvolvida.

Objetivos Específicos	Operacionalização
a) Avaliar o nível de propensão à corrupção de agentes públicos por meio dos antecedentes: desengajamento moral e cultura ética organizacional;	Aplicação de questionário para mensuração da propensão à corrupção mediante utilização de escalas para desengajamento moral e cultura ética organizacional.
b) Verificar a relação entre motivações intrínsecas (falta de autocontrole, identidade moral e culpabilidade) e a propensão à corrupção de agentes públicos;	H1: Baixo nível de autocontrole está positivamente relacionado com o desengajamento moral.
	H2: O aumento da culpabilidade atua no senso moral dos indivíduos, estando negativamente relacionado com o desengajamento moral.
	H3: A identidade moral está negativamente relacionada com o desengajamento moral.
c) Verificar a relação entre as motivações extrínsecas (percepção de risco, comportamento antiético, liderança ética e percepção sobre salários e benefícios) e a propensão à corrupção de agentes públicos.	H4: A percepção da liderança ética se relaciona positivamente com a cultura ética organizacional.
	H5: O comportamento antiético se relaciona negativamente a cultura ética organizacional.
	H6: A percepção de risco é mensurada segundo a percepção do controle e monitoramento exercido pela instituição (sanções) e se relaciona positivamente a cultura ética organizacional.
	H7: A percepção positiva sobre os valores dos salários e benefícios recebidos pelos agentes interage confirmando a confiança na organização, dessa forma, se relaciona positivamente com a cultura ética organizacional.

Figura 1. Estruturação da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.2 VARIÁVEIS UTILIZADAS

Uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida, ou seja, um conceito operacional que apresenta valores, passível de mensuração. As variáveis de pesquisa podem ser definidas como algo que varia, observável e quantificável, como nervosismo, autocontrole, força, resistência aeróbica, extroversão, sexo, idade entre outros fatores (Mattos, Rossetto Jr. & Blecher, 2003). Para verificar as hipóteses levantadas, o modelo foi separado em motivações intrínsecas e motivações extrínsecas. Para a definição da relação entre as motivações intrínsecas com o desengajamento moral, foram propostas três hipóteses que representam três variáveis independentes (identidade moral, falta de autocontrole e culpabilidade), além da variável dependente (desengajamento moral). Em relação à outra variável dependente (cultura ética organizacional), foram propostas quatro hipóteses, representadas pelas variáveis independentes relativas às motivações extrínsecas (comportamento antiético, liderança ética, percepção do risco e percepção sobre salários e benefícios), conforme Figura 2:



Figura 2. Modelo proposto de propensão à corrupção

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para embasamento teórico e desenvolvimento das hipóteses, foi realizada pesquisa bibliográfica, durante o segundo semestre de 2018, em duas bases de dados internacionais (*Scopus* e *Web of Science*), além da utilização de alguns artigos encontrados por outras formas de pesquisa (busca direta na *web*). Foram utilizados os termos *corruption* e *public sector*, com foco nos artigos mais atuais (últimos 10 anos) e mais relevantes (número de citações).

Após a pesquisa geral do tema (definição da problemática e elaboração de hipóteses), passou-se a buscar aqueles artigos que tratavam exclusivamente sobre os fatores comportamentais da corrupção. Desse modo, no final de 2018 até meados do primeiro semestre de 2019, realizou-se nova busca pela *Web of Science* e *Scopus*. Foram utilizados os termos *corruption*, *behavioral factors* e *psychology*. No entanto, devido à pouca quantidade de publicações encontradas, foram realizadas buscas diretas na *web* (periódicos eletrônicos). As buscas objetivaram publicações de artigos atuais (últimos 10 anos) e relevantes (número de citações, independentemente da data de publicação). Inicialmente, foram selecionados 36 artigos nas bases e, posteriormente, no decorrer da leitura detalhada daqueles selecionados, foram utilizados outros artigos de autores citados pelas obras. Os artigos adicionais foram utilizados para complementar alguns assuntos e dar melhor consistência à fundamentação teórica.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário autorespondido, distribuído impresso ou através de *link* de direcionamento para pesquisa, caracterizado como uma ferramenta que o investigador usa para coletar e registrar as informações necessárias ao estudo (Cummings, Stewart, & Hulley, 2003). No intuito de se mensurar as variáveis pesquisadas, foram utilizadas nove escalas: para a identidade moral, foi utilizada a escala de Resende e Porto (2017); a falta de autocontrole foi mensurada pela escala de Gouveia, Santos, Guerra e Fonseca (2013); para a variável dependente desengajamento moral, foi utilizada a escala de Detert, Trevino e Sweitzer (2008);

A culpabilidade foi mensurada pela escala de Aquino e Medeiros (2009); para as variáveis de percepção sobre liderança ética, comportamento antiético e cultura ética organizacional (variável dependente), foram utilizadas as escalas de Pelletier e Bligh (2006). Por fim, a percepção sobre salários e benefícios e percepção de risco foram mensuradas por escalas desenvolvidas pelo autor em razão das especificidades das organizações, formas de benefícios, mecanismos adotados de controle e responsabilidades inerentes aos servidores.

Os questionários foram aplicados em duas instituições públicas, sendo uma da esfera federal e outra de nível municipal, entre os meses de julho e setembro/2019 e contaram com 92 assertivas. Cummins e Gullone (2000) destacam que as propriedades básicas de uma escala tipo Likert (utilizadas nesta pesquisa) são confiabilidade, validade e sensibilidade. Devido à grande quantidade de assertivas, optou-se pela utilização da escala Likert de 5 pontos, que possui consistência interna de validação satisfatória, próxima à de 7 pontos (Hair, 2005).

3.4 AMOSTRA

A amostra escolhida foi do tipo não probabilística (Malhotra, 2012), de modo que os questionários (*link* para acesso ou impressos) foram enviados para os *e-mails* funcionais dos agentes públicos que laboram nessas instituições ou entregues a esses para preenchimento.

O órgão federal escolhido possui estruturas espalhadas pelos estados do Paraná e de Santa Catarina, com dezenas de agências, divisões, seções e outras estruturas. Dessa forma, a maneira escolhida de aplicação, nesse caso, foi o envio do *link* da pesquisa para os *e-mails* funcionais dos funcionários de cada localidade. Esse é, inclusive, o canal de comunicação mais usualmente utilizado para comunicação com cada servidor. Foi solicitado ao setor responsável pela gestão de pessoal que orientasse os agentes sobre a importância da participação na pesquisa. As unidades participantes possuem aproximadamente 660

servidores. Até o encerramento da pesquisa, 102 servidores tinham respondido ao questionário.

Em relação ao órgão municipal, como os funcionários trabalham em localidades próximas umas das outras, não há a cultura disseminada de utilização de *e-mails* funcionais, de forma que se optou pelo envio dos questionários impressos em virtude da facilidade de alcance dos agentes e da rápida comunicação com as chefias responsáveis por repassarem a pesquisa. Foram entregues 330 questionários aos responsáveis pela área administrativa do órgão. Desse total, 72 questionários foram devidamente respondidos pelos agentes públicos. Desta forma, a amostra final foi composta por 174 servidores públicos.

3.5 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como a pesquisa é quantitativa, optou-se pela utilização, para análise, do instrumento de regressão linear múltipla, no qual são observadas as inter-relações entre duas ou mais variáveis independentes e a variável dependente, possibilitando diversas comparações nos fenômenos observados. Para o tratamento dos dados (correlação e regressão), optou-se pela utilização do software *SmartPLS* ® 3.0. No modelo proposto, há duas variáveis dependentes (desengajamento moral e cultura ética organizacional) e sete independentes (culpabilidade, falta de autocontrole, identidade moral, liderança ética, percepção do risco, percepção sobre salários e benefícios, comportamento antiético). Como foram utilizadas diversas escalas, algumas com grande número de itens, foi necessário adaptá-las para que o tamanho do instrumento de coleta não inviabilizasse a participação dos respondentes.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A Tabela 1 mostra as correlações de *Pearson* para as variáveis das motivações intrínsecas, ou seja, aspectos que influenciam na tomada de decisão dos servidores, enquanto a Tabela 2 mostra as correlações para as variáveis das motivações extrínsecas.

Tabela 1. Motivações Intrínsecas

N	Variáveis	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4
1	Identidade moral	3,64	0,55	1			
2	Falta de autocontrole	2,33	0,54	-0,116	1		
3	Culpabilidade	3,10	0,82	0,082	,310**	1	
4	Desengajamento moral	1,69	0,39	-,208**	,478**	0,105	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Nota: ** $p < 0,01$

A identidade moral apresenta associação negativa significativa com a variável dependente desengajamento moral. A falta de autocontrole é significativa na associação positiva com culpabilidade e desengajamento moral. A culpabilidade, por sua vez, não demonstrou significância em relação ao desengajamento moral.

Tabela 2. Motivações Extrínsecas

N	Variáveis - motivações externas	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4
1	Comportamento antiético	3,11	0,91	1			
2	Liderança ética	3,70	0,66	-0,118	1		
3	Percepção do risco	3,12	0,46	-0,09	,339**	1	
4	Percepção sobre salários e benefícios	2,66	0,63	0,026	,334**	,259**	1
5	Cultura ética organizacional	3,06	0,65	-,259**	,388**	,471**	,301**

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Nota: ** $p < 0,01$

A variável comportamento antiético apresentou associação negativa significativa com a cultura ética organizacional. A liderança ética, por sua vez, mostrou associação significativa positiva com a percepção de risco, percepção sobre salários e com a variável cultura ética organizacional. A variável percepção de risco mostrou associação significativa positiva com a percepção de salários e com a cultura ética organizacional. Por fim, a percepção dos

respondentes sobre os salários e benefícios recebidos demonstrou associação positiva significativa com a cultura ética organizacional.

Na Tabela 3, é apresentado o modelo gerado de regressão linear múltipla para a variável dependente desengajamento moral, enquanto a Tabela 4 apresenta o modelo gerado para a variável dependente cultura ética organizacional.

Tabela 3. Modelo de Regressão – Motivações Intrínsecas

Modelo com coeficientes estandardizados	
Variáveis	Beta
Identidade moral	-0,151* (-2,243)
Falta de autocontrole	0,470** (6,664)
Culpabilidade	-0,028 (-0,405)
N	174
F	19,202**
R ²	0,25
R ² Ajustado	0,24

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Notas: Variável dependente: Desengajamento moral

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Valores t-student entre parênteses

Vif máximo = 1,131

A identidade moral apresentou valor significativo de beta de -0,151 e a falta de autocontrole apresentou beta de 0,470, enquanto a variável culpabilidade não apresentou valor beta significativo em relação à variável dependente. O valor apurado do R² ajustado foi de 0,24, o que significa que as variáveis analisadas explicam a variável dependente em 24%, o que, de acordo com Cohen (1988), classifica as variáveis como de impacto médio a forte.

Tabela 4. Modelo de Regressão – Motivações Extrínsecas

Modelo com coeficientes estandardizados	
Variáveis	Beta
Comportamento antiético	-0,209** (-3,298)
Liderança ética	0,195** (2,808)
Percepção do risco	0,347** (5,141)
Percepção sobre salários e benefícios	0,151* (2,245)
N	174
F	21,678**
R ²	0,34
R ² Ajustado	0,32

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Notas: Variável dependente: Cultura ética organizacional

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Valores t-student entre parênteses

Vif máximo = 1,235

O comportamento antiético apresentou beta de -0,209 em relação à cultura ética organizacional. A liderança ética, por sua vez, apresentou beta de 0,195. A percepção de risco apresentou o maior valor de beta (0,347) e a variável percepção de salários e benefícios apresentou beta de 0,151. O R² ajustado desse modelo foi de 0,32, significando que as variáveis representativas das motivações extrínsecas explicam a cultura ética organizacional em 32%, indicando poder explicativo entre médio e forte (Cohen, 1988).

Apenas as variáveis independentes falta de autocontrole e identidade moral se mostraram exitosas para explicar a variável dependente desengajamento moral, enquanto a variável independente culpabilidade não se mostrou significativa, não podendo confirmar todas as hipóteses. No outro constructo, todas as variáveis independentes utilizadas para explicar a variável dependente cultura ética organizacional se mostraram exitosas, confirmando todas as hipóteses levantadas. Inclusive, o poder explicativo do segundo modelo (motivações extrínsecas) foi maior do que o do primeiro modelo (32% contra 24% no modelo das variáveis intrínsecas). Na Tabela 5, observam-se os resultados das sete hipóteses testadas.

Tabela 05. Hipóteses Testadas

Hipóteses	Situação	Correlação	Beta
H1 – Falta de autocontrole -> Desengajamento moral	Aceita	0,478**	0,470**
H2 – Culpabilidade -> Desengajamento moral	Rejeitada	0,105	-0,028
H3 – Identidade moral -> Desengajamento moral	Aceita	-0,208**	-0,151*
H4 – Liderança ética -> Cultura ética org.	Aceita	0,388**	0,195**
			-
H5 – Comportamento antiético -> Cultura ética org.	Aceita	-0,259**	0,209**
H6 – Percepção do risco -> Cultura ética org.	Aceita	0,471**	0,347**
H7 – Percepção salários e benefícios -> Cultura ética org.	Aceita	0,301**	0,151**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Notas: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Os dois modelos se complementam sob diferentes abordagens, porém o objeto de pesquisa é único, o qual seja a propensão dos servidores à prática de ações corruptas em decorrência de falha no seu processo de tomada de decisão, que pode ser por motivações intrínsecas, extrínsecas ou pelo conjunto das duas (o mais provável).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram levantadas sete hipóteses para testar a relação entre as variáveis representativas das motivações intrínsecas e extrínsecas, sendo três hipóteses para testar o relacionamento das variáveis com o desengajamento moral e quatro hipóteses para se testar as variáveis com a cultura ética organizacional. Primeiramente, serão analisadas as três hipóteses referentes às motivações intrínsecas e, na sequência, a discussão das hipóteses das motivações extrínsecas.

5.1 DESENGAJAMENTO MORAL

H1. *Falta de Autocontrole.* A falta de autocontrole tem sido apontada como causa preditora de comportamentos criminais. O criminoso com baixo controle sobre as próprias atitudes costuma focar no benefício imediato gerado pelo cometimento do ato criminal dando menor importância às consequências futuras de suas ações (Schweitzer, Mead, & Ariely, 2011; Mead, Baumeister, Gino, Schweitzer, & Ariely, 2009). Toda ação criminal é, antes de tudo, imoral e antiética, pois fere de alguma forma os princípios basilares sobre os quais se sustenta culturalmente determinada nação. A H1 testou a associação da falta de autocontrole do indivíduo com o desengajamento moral. O resultado foi um Beta com forte poder explicativo (0,470), o que confirma os apontamentos das pesquisas utilizadas no sentido da relação positiva entre comportamento criminal e falta de autocontrole. Assim, a falta de autocontrole aumenta a propensão à corrupção dos agentes, confirmando a hipótese levantada.

H2. *Culpabilidade.* Os indivíduos com alta propensão à culpa experimentam uma alta dissonância cognitiva no cometimento de ato ilegal ou imoral, ou seja, gera-se um conflito interno maior no processo de tomada de decisão entre o que é o certo ao se fazer e o que é o errado, mas gera um benefício imediato. Indivíduos com alta propensão à culpa tendem a valorizar traços morais e éticos (Köbis *et al.*, 2016; Stillwell & Heatherton, 1994; Posner & Rasmusen, 1999). A H2 testou a relação entre a culpabilidade e o desengajamento moral. Apesar de haver forte correlação positiva (0,310) entre culpabilidade e falta de autocontrole, não houve significância, por parte da variável culpabilidade, nas atitudes de desengajamento moral (Beta -0,028) e, por isso, a H2 foi rejeitada.

H3. *Identidade Moral.* A identidade moral, propriedade intraindividual, direciona as cognições ao processo de autorregulação, moderando a censura e o comportamento utilizados no seu processo de tomada de decisão (Moore, 2008). Como uma maior identidade moral fortalece processos de modulação de decisões mais sensatas, a H3 relacionou negativamente a

identidade moral com o desengajamento moral. A pesquisa comprovou a significância da associação entre as variáveis observadas na H3, na qual houve correlação negativa significativa de -0,208. Em relação ao valor explicativo, verificou-se significativo poder explicativo com Beta de -0,151 de modo a confirmar a bibliografia pesquisada no sentido de que o fortalecimento da identidade moral fortalece os mecanismos de censura e autorregulação impactando num menor desvio moral. Portanto, confirmou a referida hipótese.

Apesar de a culpabilidade não ter apresentado relação significativa com o desengajamento moral, ela apresentou forte correlação com a falta de controle. A identidade moral e a falta de controle confirmaram diversas pesquisas no sentido de explicarem o comportamento de desengajamento moral.

5.2 CULTURA ÉTICA ORGANIZACIONAL

H4. *Percepção sobre Liderança Ética.* Dentro das organizações, os líderes são grandes reponsáveis pelas atitudes éticas ou antiéticas de seus subordinados na medida em que ditam a condução do processo de tomada de decisão organizacional. Empresas que praticam atos antiéticos na busca por superar concorrentes, possivelmente, não reemprenderão o subordinado que assim agir. De outra forma, empresas com alto empenho ético não admitem desvios de seus funcionários, independentemente do benefício gerado em determinada negociação. (Asencio, 2018; Bashir & Hassan, 2019; Jones & Kavanagh, 1996; Korsgaard *et al.*, 2002; Schwarz, 2001; Small & Lew, 2019).

Nesse sentido, uma alta percepção sobre a liderança ética, por parte dos subordinados, deveria aumentar a cultura ética organizacional, e essa foi a hipótese levantada (H4). A percepção sobre a liderança ética mostrou forte correlação com as outras variáveis representativas das motivações extrínsecas como percepção do risco (0,339), percepção sobre salários e benefícios (0,334) e a variável dependente cultura ética organizacional (0,388). Em relação ao valor explicativo, o Beta foi de 0,195, indicando que há impactos gerados na cultura ética organizacional. Os estudos apontam para o impacto fundamental das decisões da liderança sobre o comportamento dos subordinados, o que pôde ser confirmado em virtude da relação positiva entre percepção da liderança e cultura ética organizacional, de modo que baixa percepção da liderança aumenta a propensão à corrupção e, por isso, a hipótese foi aceita.

H5. *Comportamento Antiético.* Pessoas com maior propensão para desengajar moralmente serão capazes de tomar decisões antiéticas mais facilmente e, nesse caso, a

recíproca é verdadeira, de forma que costumam ocorrer simultaneamente quando está em curso uma ação criminosa (Abraham, Suleeman, & Takwin, 2018; Festinger, 1957; Harmon-Jones, 2000; Moore, 2008). A H5 levantada foi de que o comportamento antiético percebido pelos respondentes deve refletir de modo a reduzir a cultura ética organizacional. A variável apresentou correlação significativa inversa de -0,259 e valor explicativo (Beta) de -0,209. Pode-se afirmar que as decisões antiéticas percebidas pelos servidores em relação aos seus colegas contribuem para redução da cultura ética na organização e estão em sintonia com as pesquisas utilizadas como referência no sentido de que o comportamento antiético impacta negativamente a cultura ética organizacional aumentando a propensão à corrupção; portanto, H5 foi confirmada.

H6. *Percepção de Risco.* A maior parte dos estudos que buscam criar mecanismos de combate à corrupção focam na criação de controles, monitoramento e punições como principais medidas. Incrementos na punição geram aumento nos comportamentos cooperativos nas pessoas e são, portanto, os mais importantes mecanismos formais de prevenção à corrupção (Frost & Tischer, 2014). Por outro lado, diversos estudos utilizam o controle e as sanções como parte de um pacote de medidas que necessitam ser tomadas conjuntamente para efetivamente reduzir o comportamento corrupto e não apenas adormecê-lo (Donato, 2018; Lange, 2008; Úbeda & Guzmán, 2010).

Dessa forma, a H6 analisada foi a de que um aumento na percepção de risco tende a influenciar positivamente na cultura ética organizacional. Assim como na percepção sobre a liderança ética (0,339), a percepção de risco apresentou forte correlação positiva com percepção sobre salários e benefícios (0,259) e cultura ética organizacional (0,471). Já em relação ao poder explicativo, este apresentou Beta de 0,347, sendo a variável sobre motivações extrínsecas com maior poder explicativo. A pesquisa confirma os estudos no sentido de que o aumento nos sistemas de controle, monitoramento, redesenho de processos e sanções reduzem a propensão à corrupção nos agentes público, confirmando a H6.

H7. *Percepção sobre Salários e Benefícios.* É quase unânime nos estudos a afirmação de que o aumento de salários e benefícios reduz (mas não acaba!) com a corrupção (Becker & Stigler, 1974; Kwon, 2014; Van Rijckeghem & Weder, 2001; Van Veldhuizen, 2013). Porém, alguns autores fazem ressalva sobre o pagamento deliberado de vantagens, pois, além de aumentar muito o custo da mão de obra, pode atrair servidores com personalidade egoísta, gerando prestadores de serviço público de baixa qualidade. Ademais, medidas de aumentos salariais devem ser acompanhadas de forte controle e monitoramento, bem como de política de atração de servidores com perfis de grande diversidade (Di Tella & Schargrotsky, 2003;

Dahlström, Lapuente, & Teorell, 2012).

Visto isso, a H7 proposta foi de que a percepção positiva sobre salários e benefícios aumenta a confiança do servidor na organização de modo a influenciar positivamente a cultura ética organizacional. Além de correlações significantes com percepção positiva sobre liderança ética (0,334) e percepção do risco (0,259), a variável analisada apresentou forte correlação (0,301) com a variável dependente cultura ética organizacional, além de gerar poder explicativo (Beta) de 0,151. Apesar de ressalvas quanto ao limite a ser pago em salários, os estudos são uníssonos quanto ao poder de redução do comportamento corrupto, e isso foi confirmado pela pesquisa, pois servidores que se sentem devidamente recompensados são menos propensos à tomada de decisão corrupta. Por isso, H7 foi aceita.

5.3 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

O público objeto da pesquisa foram os agentes públicos que laboram em dois órgãos de distintas esferas (federal e municipal). No federal, a totalidade dos servidores ingressam através de concurso público de provas e títulos e adquirem, após três anos de efetivo serviço, estabilidade no cargo que ocupam. Em relação ao órgão municipal, há uma grande parcela de servidores que ocupam cargos em comissão, ou seja, cargos de livre nomeação e demissão, não tendo, portanto, estabilidade no cargo.

Desse modo, é possível que a pesquisa alcançasse um resultado ainda mais explicativo caso o questionário fosse direcionado somente a servidores com estabilidade no cargo, pois perguntas sensíveis sobre colegas e chefes podem ter sido evitadas pelos ocupantes de cargos nos quais não há estabilidade. Também seria interessante avaliar as respostas em cada órgão, separadamente, pois há diferenças estruturais e de pessoal que possam impactar os resultados obtidos com a pesquisa. Como sugestão, seria interessante que as próximas pesquisas separem os órgãos e, dentro de cada um, os servidores em duas categorias: estáveis e não estáveis/efetivos ou talvez uma terceira categoria não estáveis/comissionados.

Outra limitação é em relação à quantidade desejável de variáveis que podem ser utilizadas para explicar o desengajamento moral e a cultura ética organizacional. Essa pesquisa teve que se restringir às principais variáveis encontradas na literatura, mas, em função do tamanho da possível extensão do instrumento de coleta de dados, outras variáveis representativas das motivações intrínsecas e extrínsecas deixaram de ser mensuradas e ter sua relação testada com as variáveis dependentes. Assim, as próximas pesquisas que continuem no caminho de se mensurar as motivações intrínsecas e extrínsecas da propensão à corrupção

poderão testar outras variáveis descritas na literatura com o objetivo de se chegar ao modelo ideal, de alto valor explicativo e preditivo dos comportamentos desviantes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo verificar a relação das motivações intrínsecas (fatores cognitivos e intrapessoais) e extrínsecas (fatores não cognitivos e externos) com o processo de tomada de decisão corrupta pelos agentes públicos, tendo por foco o desengajamento moral e a cultura ética organizacional. Grande parte dos trabalhos utilizados na pesquisa tratava da associação isolada de variáveis na identificação de comportamentos corruptos. Logo, a pesquisa buscou preencher a lacuna existente, observando simultaneamente diversas variáveis que já haviam sido estudadas separadamente por outros autores.

Todo processo de tomada de decisão que envolva algum tipo de comportamento criminal, como a corrupção, é complexo. Há a atuação de motivações intrapessoais (intrínsecas a cada pessoa) e as motivações extrínsecas (fatores externos), que se referem ao ambiente no qual o servidor está inserido. O entendimento de como essas variáveis atuam na tomada de decisão é fundamental às políticas de pessoal dos órgãos públicos e, por que não, das organizações privadas.

Todas as hipóteses foram levantadas à luz da literatura existente e, das sete, seis foram confirmadas. As três primeiras hipóteses (primeiro modelo) se referiram às variáveis representativas das motivações intrínsecas tendo por variável dependente o desengajamento moral. A **H1** confirmou que servidores com baixo autocontrole tendem a agir impulsivamente e uma das características de quem aceita suborno é exatamente olhar para o ganho imediato sem se ater às consequências futuras que poderão advir desse comportamento. Muitos serviços públicos prestados pelos órgãos analisados, por aspectos referentes à grande demanda da população, urgência no atendimento, restrição de recursos, infraestrutura e pessoal adequados, exigem decisões dinâmicas e rápidas do agente que interpreta a aplicação legal em cada caso.

O treinamento do autocontrole auxilia na ponderação da tomada de decisão, atuando no processo interno de dissonância cognitiva de forma a reduzir decisões precipitadas e moralmente desviantes que possam levar ao aceite de vantagens indevidas em troca de abuso ou desvio do poder concedido ao agente público. A **H2** abordou a culpabilidade e não apontou significância desejada em relação ao desengajamento moral, porém, em virtude de ter demonstrado forte correlação com a falta de autocontrole, indica ser uma variável de interferência indireta. Pode ser utilizada como uma das formas de treinamento para o desenvolvimento de comportamento de autocontrole nos servidores. A **H3**, por sua vez, tratou da influência negativa da identidade moral nas decisões moralmente desengajadas. Para

efeitos desta pesquisa, era fundamental que essa hipótese se confirmasse em virtude de uma ser a antítese da outra, e foi isso que ocorreu. A construção da identidade moral ocorre de maneira intrapessoal, se inicia na infância e vai sendo moldada ao longo de toda a vida de modo a construir o caráter do indivíduo.

Nesse sentido, as pessoas que se tornam agentes públicos chegam aos órgãos em diferentes níveis de evolução moral (caráter), pois as seleções para os cargos costumam focar apenas no conhecimento teórico necessário ao desempenho de funções. Dessa forma, treinamento de identificação, construção e fortalecimento da identidade moral dos servidores contribuirá diretamente para a redução de decisões moralmente desengajadas, de forma a reduzir a propensão à corrupção e oferecer à população que depende dos serviços públicos agentes de elevado caráter. A participação no desenvolvimento intrapessoal da moral deve ser preocupação permanente e vinculada à evolução na carreira, requisitos para ocupação de cargos-chave ou em virtude do local de trabalho ou dos processos de trabalho sob responsabilidade dos agentes.

O segundo modelo abordou as motivações extrínsecas (interferência do ambiente externo no processo de tomada de decisão) em relação à cultura ética organizacional, sendo composto por quatro hipóteses. A **H4** relacionou a percepção positiva sobre a liderança ética com a cultura ética organizacional e foi confirmada, mostrando o papel fundamental dos líderes na condução ética organizacional. O líder deve ser cuidadosamente selecionado. Além do conhecimento técnico e gestão competente, a exigência de requisitos mínimos que contribuam para a redução da propensão à corrupção deve ser implementada pelos órgãos que designam um agente público a cargo de destaque. Locais onde as normas éticas informais imperam podem ter como causa líderes pouco comprometidos com a importância do fortalecimento da cultura ética organizacional. Em diversas situações, não há tempo hábil em preparar um líder, por isso a importância de os treinamentos serem permanentes e vinculados a benefícios.

Por fim, a criação de um curso específico básico que também contemple aspectos relativos à moral e ética deve ser uma preocupação de todo órgão que queira reduzir a corrupção. Líderes com moral elevada e comportamento ético replicarão seu processo de tomada de decisão aos subordinados e terão capacidade de exigir comportamentos semelhantes aos seus.

A **H5** tratou sobre a percepção do comportamento antiético dos colegas e seu efeito negativo na cultura ética organizacional. Era importante a confirmação dessa hipótese em virtude da relação inversa entre as variáveis. A ética deve ser constantemente trabalhada em

todos os níveis. Não basta que haja um código de ética se ele não é praticado e as normas informais dominam o ambiente organizacional. Os servidores devem ser constantemente treinados, as questões éticas devem ser debatidas com as chefias e demais colegas. Participações em treinamentos, cursos e debates devem ser estimuladas como requisitos para promoção na carreira e obtenção de benefícios.

Na **H6**, a percepção de risco influencia positivamente a cultura ética organizacional, e isso foi confirmado por essa pesquisa. O mapeamento de processos de trabalho e competências requeridas são os passos iniciais para a criação de medidas efetivas de controle, monitoramento e punições com base na gestão de riscos, que dimensiona o risco potencial e adota medidas de redução desse. O agente aumenta sua percepção do risco quando sabe que, se praticar ações corruptas, haverá grande chance de ser identificado e que, caso o seja, as sanções e punições serão devidamente aplicadas. Aquelas medidas auxiliam a melhorar o ambiente ético na organização e atuam no travamento do gatilho, ou seja, melhoram o processo de racionalização e fortalecem a dissonância cognitiva, de forma a impedir a tomada de decisão ilegal e imoral.

A **H7** tratou de tema já explorado em outras pesquisas que foi a relação entre a percepção sobre salários e benefícios e a cultura ética organizacional. Da mesma forma que a H6, essa hipótese foi aceita confirmando que servidores com melhores salários se sentem prestigiados e contribuem positivamente para o ambiente ético dentro da organização. A busca pela correta valorização financeira dos agentes públicos se inicia por pesquisa de identificação de bases salariais em relação aos serviços prestados e aspectos como responsabilidade necessária, poder de atuação, técnica exigida, conhecimento aplicado e riscos inerentes devem ser analisados e comparados com serviços semelhantes prestados nas mesmas características.

Assim como empregados privados de diferentes organizações comparam seus salários, o mesmo ocorre no serviço público. Dessa forma, aquele servidor que se acha adequadamente valorizado e acredita que seus esforços são devidamente retribuídos terá uma menor propensão à corrupção ao se analisar o quanto poderá perder se for demitido. No entanto, os benefícios e salários devem ser oferecidos com prudência sob o risco de atrair uma gama de servidores que visam somente ao ganho financeiro (tendência egoísta) e não consigam atender aos anseios da prestação de serviço ao público.

Em decorrência dos resultados obtidos com a pesquisa, o processo de tomada de decisão que envolva ações corruptas deve ser entendido e tratado conjuntamente em diversas linhas de atuação. Medidas efetivas de controle, monitoramento, sanções, pagamento de

salários e benefícios condizentes com a realidade das atribuições e desenvolvimento de ambiente cultural ético devem ser adotados simultaneamente, porém os treinamentos das variáveis que atuam na cognição (motivações intrínsecas) são fundamentais pois alteram efetivamente a personalidade dos servidores, ao contrário das motivações extrínsecas que apenas suspendem, congelam comportamentos desviantes por um determinado período sem atacar, de fato, a origem do comportamento desviante.

As contribuições teóricas se referem à associação significativa entre motivações intrínsecas e extrínsecas com a propensão à corrupção e à aplicação simultânea daquelas na identificação de comportamentos. Em relação à contribuição prática, tanto órgãos públicos como demais organizações poderão, a partir do conhecimento das variáveis que atuam de maneira significativa nas motivações intrínsecas e extrínsecas das pessoas, desenvolver treinamentos da cognição sobretudo em relação ao fortalecimento da identidade moral e do autocontrole, realocar servidores com alta propensão a comportamentos desviantes em setores de baixo risco, selecionar de maneira mais criteriosa os chefes, rever a política de salários e benefícios, melhorar os controles dos processos, o monitoramento das ações com auditorias internas mais frequentes, criar sistemática eficiente de sanções e, constantemente, estimular efetivamente o comportamento ético em todos os níveis hierárquicos.

Sobre o instrumento utilizado, se mostrou útil e operacionalizável do ponto de vista da pesquisa, podendo ser replicado em outras instituições. Dessa forma, poderá ser utilizado em pesquisas futuras que queiram aprofundar a utilização conjunta de variáveis que atuam na dimensão intrínseca e extrínseca da motivação humana, de modo a melhorar o direcionamento das ações de combate à corrupção. Portanto, estudos com aplicações práticas de treinamentos das motivações intrínsecas contribuirão não somente para reduzir as ações moralmente desviantes da corrupção, mas para qualquer ação criminosa que possa emergir em decorrência de alguma falência de aspectos no processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- Abraham, J., Suleeman, J., & Takwin, B. (2018). The psychology of corruption: The role of the counterfeit self, entity self-theory, and outcome-based ethical mindset. *Journal of Psychological & Educational Research*, 26(2), 7-32.
- Agbo, A. A., & Iwundu, E. I. (2015). Corruption as a propensity: Personality and motivational determinants among nigerians. *The Journal of Psychology*. DOI:10.1080/00223980.2015.1107523.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073–1091. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7_1073::AID-JOB943_3.0.CO;2-7.
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423–1440. doi:10.1037/0022-3514.83.6.1423.
- Aquino, K., Reed, A., Thau, S., & Freeman, D. (2007). A grotesque and dark beauty: How moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 385–392. doi:10.1016/j.jesp.2006.05.013.
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., Lim, V. K. G., & Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 123–141. <http://dx.doi.org/10.1037/a0015406>.
- Aquino, T. A. A., & Medeiros, B. (2009). Escala de culpabilidade: Construção e validação de construto. *Avaliação Psicológica*, 8(1), 77-86.
- Albanese, J. S., & Artello, K. (2019). The behavior of corruption: An empirical typology of public corruption by objective & method. *Journal of Criminology*, 20, 1-12.
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31, 18–26. doi:10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x
- Ambrose, M. L. & Cropanzano, R. (2003). Longitudinal analysis of organizational fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 266-275.
- Ananya, A., D., & Islam, F. (2015). Reducing corruption through enhancing public service ethics in Bangladesh. *International Journal of Social Science Research*, 4(1).
- Anderson, J., & Keltner. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality*. doi: 10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x
- Asencio, H. D. (2018). The effect of ethical leadership on bribing and favoritism: a field research study. *Public Integrity*. doi: 10.1080/10999922.2018.1468204.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organization. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2).
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The hexaco–60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91(4), 340–345. doi: 10.1080/00223890902935878.

- Azpitarte, F. (2011). Can corruption constrain the size of governments? *Eur J Lei Econ*, 32, 1-14.
- Bac, M. (2019). Gift policy, bribes and corruption. *European Journal of Law and Economics*, 47(2), 255-275.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetuation of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193–209.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31, 101–119.
- Bandura, A. (1990). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46, 27–46.
- Banuri, S., & Eckel, C. C. (2012). Experiments in culture and corruption. *Emerald Group Publishing Limited*. [http://dx.doi.org/10.1108/S0193-2306\(2012\)0000015005](http://dx.doi.org/10.1108/S0193-2306(2012)0000015005).
- Barnes, T. D., & Beaulieu, E. (2019). Women politicians, institutions, and perceptions of corruption. *Comparative Political Studies*, 52(1), 134-167.
- Barr, A., Lindelow, M., & Serneels, P. (2009). Corruption in public service delivery: An experimental analysis. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72, 225-239.
- Barr, A., & Serra, D. (2010). Corruption and culture: An experimental analysis. *Journal of Public Economics*, 94, 862–869. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.07.006>.
- Bartels, R. (1967). A model for ethics in marketing. *Journal of Marketing*, 31, 20-26.
- Bashir, M., & Hassan, S. (2019). The need for ethical leadership in combating corruption. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1-18. doi: 10.1177/0020852318825386.
- Baumhart, R. C. (1961). How Ethical are Businessmen? *Harvard Business Review*, 39, 5-176.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T., & Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press.
- Baumeister, R. F., Vohs, K., & Tice, D. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 351–355. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>.
- Baumeister, R. F., & Tierney, J. (2011). *Willpower - Rediscovering the greatest human strength*. New York, NY: The Penguin Press.
- Bendahan, S., Zehnder, C., Pralong, F. P., & Antonakis, J. (2017). Leader corruption depends on power and testosterone. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 101-122.
- Becker, G. S., & Stigler, G. J. (1974). Law enforcement, malfeasance, and compensation of enforcers. *The Journal of Legal Studies*, 3, 1-18.
- Beuren, I. M. (Ed. 3). (2009). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Bezerra, M. O. (2017). Corrupção e produção do Estado. *Repocs*, 14 (27).
- Bicchieri, C. (2005). *The grammar of society: The nature and dynamics of social norms*. Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511616037>.

- Bicchieri, C., & Ganegonda, D. (2016). *Determinants of corruption: a socio-psychological analysis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Blasi, A. (1980). Bridging moral cognitions and moral action: A critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, 88, 1-45.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bugarin, M., & Meneguim, F. B. (2016). Incentivos à corrupção e à inação no serviço público: Uma análise de desenho de mecanismos. *Estudos Econômicos*, 1, 43-89. <https://dx.doi.org/10.1590/0101-416146142mbf>. Acesso em 10/01/2019.
- Caldas, O. V., Costa, C. M., & Pagliarussi, M. S. (2016). Corrupção e composição dos gastos governamentais: Evidências a partir do programa de fiscalização por sorteios públicos da controladoria-geral da união. *Adm. Pública: Rio de Janeiro*, 2(50), 237-264.
- Campos, F. A. O., & Pereira, R. A. C. (2015). Corrupção e ineficiência no Brasil: Uma análise de equilíbrio geral. *Estudos e Economia*, 46(2), 373-408.
- Carraro, A., Machado, I. B., Canever, M. D. & Boll, J. L. S. (2015). Proposta para a estimação da corrupção regional no Brasil. *Política & Sociedade*, 14(31), 326-352. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-7984.2015v14n31p326>.
- Carvalho, S. [Ricardo]. (2015). *Modelos preditivos para avaliação de risco de corrupção de servidores públicos federais*. (Dissertação Mestrado). Universidade de Brasília. Brasília. DF. Brasil.
- Carvalho, J. N. (2017). *Corrupção e Tributação: um estudo longitudinal acerca da percepção do cidadão brasileiro nos anos de 1995 a 2015*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pelotas. Pelotas. RS. Brasil.
- Charron, N. (2016). Do corruption measures have a perception problem? Assessing the relationship between experiences and perceptions of corruption among citizens and experts. *European Political Science Review*, 8(1), 147-171. doi:10.1017/S1755773914000447.
- Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 173-187. doi:10.1037/0022-3514.80.2.173.
- Cialdini, R. B. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12(4), 105-109.
- Chugh, D., Bazerman, M. H., & Banaji, M. R. (2005). *Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest*. Cambridge, UK: Cambridge University. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511610332.006>.
- Clercq, J. A., Cháidez, A., & Rodríguez, G. (2016). Midiendo la impunidad en américa latina: retos conceptuales y metodológicos. *Revista de ciencias sociales*, 55.
- Clinard, M. B., & Quinney, R. (Ed. 2). (1973). *Criminal Behavior Systems: A Typology*. New York.
- Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2012). Guilt proneness and moral character. *Current Directions in Psychological Science*, 21, 355-359. <http://dx.doi.org/10.1177/0963721412454874>.

- Collier, P. (2000). *How to Reduce Corruption*. Blackwell Publishers.
- Costa, C. C. M. (2016). *O dinheiro público pelo ralo: ensaios em gestão e corrupção*. (Dissertação de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. SP. Brasil.
- Costa, P., Zonderman, A., McCrae, R., & Williams, R. (1985). Cynicism and paranoid alienation in the cook and medley ho scale. *Psychosomatic Medicine*, *48*, 283–285.
- Cummings, S. R., Stewart, A., Hulley, S. B. (2003). *Elaboração de questionários e instrumentos de coleta de dados*.
- Cummins, Robert A., & Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. *Second International Conference on Quality of Life in Cities*. Singapore.
- Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption. *Political Research Quarterly*, *65*, 656-668.
- Damania, R. (2002). Environmental controls with corrupt bureaucrats. *Environment and Development Economics*, 407-427. doi:10.1017/ S1355770X02000256.
- Darley, J. M. (2005). The cognitive and social psychology of contagious organizational corruption. *Brooklyn Law Review*, *70*, 1177–1194.
- DeCelles, K. A., DeRue, D. S., Margolis, J. D., & Ceranic, T. L. (2012). Does power corrupt or enable? when and why power facilitates self-interested behavior. *Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 681–689.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*, 227–268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Den Nieuwenboer, N. A., & Kaptein, M. (2008). Spiraling down into corruption: A dynamic analysis of the social identity processes that cause corruption in organizations to grow. *Journal of Business Ethics*, *83*(2), 133–146.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.374.
- Dimant, E., & Schulte, T. (2016) The nature of corruption: an interdisciplinary perspective. *Special Issue of the German Law Journal*, *17*(1), 54–72.
- Dimant, E., & Tosato, G. (2018). Causes and effects of corruption: what has past decade's empirical research taught us? A survey. *Journal of Economic Surveys*, *32*(2), 335-356. doi:10.1111/joes.12198.
- Di Tella, R., & Schargrofsky, E. (2003). The role of wages and auditing during a crackdown on corruption in the City of Buenos Aires. *Journal of Law & Economics*, *XLVI*, 269-292.
- Donato, L. D. (2018). Behavioural research and corruption: A new promise for governments? *European Law Journal*, 1–14. doi: 10.1111/eulj.12218.
- Dong, B., Dulleck, U., & Torgler, B. (2012). Conditional corruption. *Journal of Economic Psychology*, *33*, 609–627. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2011.12.001>.

- Duffy, M. K., Aquino, K., Tepper, B. J., Reed, A., & O’Leary-Kelly, A. M. (2005). Moral disengagement and social identification: When does being similar result in harm doing? *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI.*
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Fallon, O. M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics, 59*, 375–413.
- Fast, N. J., Sivanathan, N., Mayer, N. D., & Galinsky, A. D. (2012). Power and over confident decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(2), 249-260.
- Ferrell, O. C. & L. B., Gresham. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision-making in marketing. *Journal of Marketing, 49*, 87-96.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*.
- Fialho, A. L. (2017). *Combate à Corrupção: avaliação dos impactos da lei nº 12.846 no âmbito do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU e suas reverberações em organizações privadas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia. Salvador. BA. Brasil.
- Figueiredo, V. C. (2015). *Controle Penal da corrupção: limites e possibilidades do direito penal como forma de proteção da ordem econômica*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Porto Alegre. Porto Alegre. RS. Brasil.
- Fisman, R., & Miguel, E. (2007). Corruption, norms, and legal enforcement: Evidence from diplomatic parking tickets. *Journal of Political Economy, 115*, 1020–1048.
- Flynn, F. J., Gruenfeld, D., Molm, L. D., & Polzer, J. T. (2011). Social Psychological Perspectives on Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly, 56*(4), 495-500.
- Frederick, S., & Langseth, P. (1997). The role of the public administration in fighting corruption. *International Journal of Public Sector Management, 10*(5), 311-330. <https://doi.org/10.1108/09513559710172131>. Acesso em 28/11/2018.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1968). *The bases of social power. Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.
- Frey, B., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies, 34*, 949-972.
- Fritzen, S. A. (2007). Crafting performance measurement systems to reduce corruption risks in complex organizations: the case of the World Bank. *Measuring Business Excellence, 11*(4), 23 – 32.
- Frost, J., & Tischer, S. (2014). Unmasking collective corruption: the dynamics of corrupt routines. *European Management Review, 11*, 191–207. doi: 10.1111/emre.12034.
- Fuentes, L. A. T. (2009). Corrupción y desigualdad en la Unión Europea. *Revista de Estudios Sociales, 37*, 106-120.
- Fujiwara, T., & Wantchekon, L. (2013). Can informed public deliberation overcome clientalism? Experimental evidence from Benin. *American Economic Journal Applied Economics, 5*, 241–255. <http://dx.doi.org/10.1257/app.5.4.241>.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 453–466. doi:10.1037/0022-3514.85.3.453.

- Gil, A. C. (6 ed.). (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2007). Prospection: Experiencing the future. *Science*, *317*, 1351–1354. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1144161>.
- Giluk, T. L., & Postlethwaite, B. E. (2015). Big Five personality and academic dishonesty: A meta-analytic review. *Personality and Individual Differences*, *72*, 59–67. doi:10.1016/j.paid.2014.08.027.
- Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L., & Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*, 191–203. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.001>.
- Gino, F. (2016). *How moral flexibility constrains our moral compass*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Glaeser, E.L. & Saks, R.E. (2006). Corruption in America. *Journal of Public Economics*, *90*(6), 1053–1072.
- Goel, K. R., & Nelson, A. M. (1998). Corruption and government size: a disaggregated analysis. *Public Choice*, *97*(1/2), 107-120.
- Goffman, E. (1969). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers of the Big-five factor structure. *Psychological Assessment*, *4*, 26–42. doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26.
- Gomes, M. F. (2017). *Políticas Públicas, Corrupção, Governança Corporativa, Investimento Estrangeiro Direto e Sustentabilidade*. RDU: Porto Alegre. Vol. 13, N. 75, pp. 9-47.
- Gorsira, M., Denkers, A., & Huisman, W. (2018). Both sides of the coin: Motives for corruption among public officials and business employees. *Journal of Business Ethics*, *151*(1), 179-194. doi:10.1007/s10551-016-3219-2.
- Gottfredson, M., & Hirschi, T. (1990). *A general theory of crime*. Redwood City, CA: Stanford University Press.
- Gouveia, V. V., Santos, W. S., Guerra, V. M., Fonseca, P. N., & Gouveia, R. S. V. (2013). Escala de Autocontrole: adaptação brasileira e evidências de validade de construto. *Avaliação Psicológica*, *12*(3), 379-386.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 900–912. doi:10.1037/a0013770.
- Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down. . . or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *95*, 108–121. doi:10.1037/a0017974.
- Gray, W. C. & Kaufmann, D. (1998). *Corruption and Development*. Finance & Development.
- Graycar, A. (2015). Corruption: Classification and analysis. *Policy and Society*, *34*(10). https://www.researchgate.net/publication/276299889Corruption_Classification_and_analysis. Acesso em 15/01/2019.
- Gründler, K., & Potrafke, N. (2019). Corruption and economic growth: New empirical evidence. *European Journal of Political Economy*, Art. no. 101810.

- Haidt, J., & Joseph, C. (2008). *The moral mind: How five sets of innate intuitions guide the development of many culture-specific virtues, and perhaps even modules*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM)*. Los Angeles: SAGE.
- Hair J. F., (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: Bookman.
- Hakimi, A., & Hamdi, H. (2015). Does corruption limit fdi and economic growth? evidence from mena countries. *International Journal of Emerging Markets*. doi: 10.1108/IJoEM-06-2015-0118.
- Hall, J. A., Andrzejewski, S. A., & Yopchick, J. E. (2009). Psychological correlates of interpersonal sensitivity: A meta-analysis. *Journal of Nonverbal Behavior*, 33, 149–180. doi:10.1007/s10919-009-0070-5.
- Harmon-Jones, E. (2000). An update on cognitive dissonance theory, with a focus on the self. *Psychological Perspectives on Self and Identity*, 119–144.
- Hauser, C. (2019). Fighting against corruption: does anti-corruption training make any difference? *Journal of Business Ethics*, 159(1), 281-299. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3808-3>.
- Heinrich, J., McElreath, R., Barr, A., Ensminger, J., Barrett, C., Bolyanatz, A., Cardenas, J. C., Gurven, & Gwako, M. (2006). Costly punishment across human societies. *Science*, 312, 1767–1770.
- Hertzberg, A., Liberti, J., & Paravisini, D. (2010). Information and incentives inside the firm: Evidence from loan officer rotation. *The Journal of Finance*, 65, 795–828.
- Hochwarter, W. A., James, M., Johnson, D., & Ferris, G. R. (2004). The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 44–57.
- Hodson, R., Martin, W., Lopez, S. H., & Roscigno, V. J. (2012). Rules don't apply: Kafka's insights on bureaucracy. *Organization*, 20, 256–278.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of MacroMarketing*, 8, 5-16.
- Jaakson, K., Johannsen, L., Pedersen, K.H., Vadi, M., Ashyrov, G., Reino, A., & Sööt, M. L. (2019). The role of costs, benefits, and moral judgments in private-to-private corruption. *Crime, Law and Social Change*, 71(1), 83-106.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). *The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives*. New York: Guilford Press.
- Jones, G. E., & Kavanagh, M. J. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15(5), 511-523.
- Jones, S. E., Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2011). Personality, antisocial behavior, and aggression: A meta-analytic review. *Journal of Criminal Justice*, 39, 329–337. doi:10.1016/j.jcrimjus.2011.03.004.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, *110*, 265–284. doi:10.1037/0033-295X.110.2.265.
- Klitgaard, R. (1998). International cooperation against corruption. *Finance & Development*, *35(1)*, 3-6.
- Köbis, N. C., Van Prooijen, J. W., Righetti, F. & Van Lange, P.M. A. M. (2016). Propection in individual and interpersonal corruption dilemmas. *Review of General Psychology*, *20(1)*, 71–85.
- Kohlberg, L. (1984). Moral stages and moralization: the cognitive developmental approach. *The Psychology of Moral Development*, 170–205.
- Kohlberg, L. (1969). *Stage and Sequence: The Cognitive-developmental Approach to Socialization*.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, *8(2)*, 312-319.
- Kwon, I. (2014). Motivation, discretion, and corruption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *24*, 765-794.
- Lambsdorff, J. G. (2012). Behavioral and experimental economics as a guidance to anticorruption. *Emerald Group Publishing Limited*. [http://dx.doi.org/10.1108/S0193-2306\(2012\)0000015012](http://dx.doi.org/10.1108/S0193-2306(2012)0000015012).
- Lange, D. (2008) A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, *33*, 710–729.
- Lapatinas A., Litina, A. (2018). Intelligence and economic sophistication. *Empir Econ*. <https://doi.org/10.1007/s00181-018-1511-y>.
- Lee, K., Ashton, M. C., & de Vries, R. E. (2005). Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure. *Human Performance*, *18(2)*, 179-197.
- Lee, K., Ashton, M. C., Morrison, D. L., Cordery, J., & Dunlop, P. D. (2008). Predicting integrity with the HEXACO personality model: Use of self- and observer reports. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*, 147-167.
- Leite, G. C. (2014). Instrumentos de fomento a denúncias relacionadas à corrupção. *Revista Brasileira de Direito*, *10(1)*.
- Linhartová, V. (2017). The role of e-government in mitigating corruption. *Institute of economic Science*.
- Liu, C., & Mikesell, J. L. (2014). The impact of public officials' corruption on the size and allocation of us. state spending. *The American Society for Public Administration*, *74(3)*, 346–359. doi: 10.1111/puar.12212.
- Liu, C., Moldogaziev, T. T., & Mikesell, J. L. (2017). Corruption and state and local government expansion. *Public Administration Review*, *77(5)*, 681–690.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

- Marani, S. C. Z. (2016). *O que há de Errado com a Corrupção?* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Lavras. Lavras. MG. Brasil.
- Mattos, M. G., Rossetto Júnior, A. J., & Blecher, S. (2003). *Teoria e prática da metodologia da pesquisa em educação física: construindo sua monografia, artigo científico e projeto de ação*. São Paulo: phorte.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, *60*, 175–215.
- Mead, N. L., Baumeister, R. F., Gino, F., Schweitzer, M. E., & Ariely, D. (2009). Too tired to tell the truth: Self-control resource depletion and dishonesty. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. *45*, 594–597. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2009.02.004>.
- Melo, F. L. N. B., Sampaio, L. M. B., & Oliveira, R. L. (2014). *Corrupção burocrática e empreendedorismo: uma análise empírica dos estados brasileiros*. *Revista de Administração Científica*, *19*(3), 374-397.
- Mendonça, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *18*(4), 266-276.
- Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2006). Reactive and proactive aggression: Similarities and differences. *Personality and Individual Differences*, *41*, 1469–1480. doi:10.1016/j.paid.2006.06.004.
- Montenegro, T. M., & Celente, A. L. I. (2016). A auditoria do setor público como instrumento de accountability - estudo de caso na marinha do brasil. doi: 10.5585/gep.v7i3.345.
- Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, *80*, 129–139. doi 10.1007/s10551-007-9447-8.
- Moraes, T. P. B., & Torrecillas, G. L. S. (2014). Administração pública e corrupção: relação entre corrupção na função pública, desemprego, desigualdade, qualidade da democracia e governança. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc*, *10*(2), 135-153.
- Moynihan, D. P. (2010). A workforce of cynics? The effects of contemporary reforms on public service motivation. *International Public Management Journal*. *13*, 24-34.
- Muraven, M., Pogarsky, G., & Shmueli, D. (2006). Self-control depletion and the general theory of crime. *Journal of Quantitative Criminology*, *22*, 263–277. <http://dx.doi.org/10.1007/s10940-006-9011-1>.
- Murdock, T. B., & Anderman, E. M. (2006). Motivational perspectives on student cheating: Toward an integrated model of academic dishonesty. *Educational Psychologist*, *41*, 129–145. doi:10.1207/s15326985ep4103_1.
- Nagin, D.S., Rebitzer, J.B., Sanders, S., & Taylor, L. J. (2002). Monitoring, motivation, and management: The determinants of opportunistic behavior in a field experiment. *The American Economic Review*, *92*, 850-873.
- Nascimento, L. F. (2015). *Ferramentas de Controle Interno da Controladoria Geral da União: instrumentos de fiscalização da gestão, controle social e combate à corrupção*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. RJ. Brasil.
- Navot, D., Reingewertz, Y., & Cohen, N. (2016). Speed or greed? high wages and corruption among public servants. *Administration & Society*, 1-22. doi: 10.1177/0095399715623313.

- Ndonga, D. (2012). Managing the risk of corruption in customs through single window systems. *World Customs Journal*, 7(2).
- Nee, C., Button, M., Shepherd, D., Blackburn, D., & Leal, S. (2019). The psychology of the corrupt: some preliminary findings. *Journal of Financial Crime*. <https://doi.org/10.1108/JFC-03-2018-0032>.
- Oliveira, A. S. (2017). *A corrupção no estado brasileiro e seus impactos no desenvolvimento nacional: um estudo no período compreendido entre 2.006 – 2.013*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul. Campo Grande. MS. Brasil.
- Overbeck, J. R., & Park, B. (2001). When power does not corrupt: Superior individuation processes among powerful perceivers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 549–565. doi:10.1037/0022-3514.81.4.549.
- Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2005). Keeping it "all in the family:" does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 34-45.
- Parveen, R. & Amuda, Y. J. (2017). Effects of corruption on the human social economic development: A case study of India, Nigeria and Bangladesh. *International Journal of Economic Research*, 14(20).
- Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2006). Rebounding from corruption: perceptions of ethics program effectiveness in a public sector organization. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 359-374.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2008). Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. *Information and Organization*, 18, 235–250.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70, 681-690.
- Pinter, B., Insko, C. A., Wildschut, T., Kirchner, J. L., Montoya, R. M., & Wolf, S. T. (2007). Reduction of interindividual-intergroup discontinuity: The role of leader accountability and proneness to guilt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 250–265. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.93.2.250>.
- Pinto, C. R. J. (2011). *A banalidade da corrupção*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- Posner, R. A., & Rasmusen, E. B. (1999). Creating and enforcing norms, with special reference to sanctions. *International Review of Law and Economics*, 19, 369–382. [http://dx.doi.org/10.1016/S0144-8188\(99\)00013-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0144-8188(99)00013-7).
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1984). 'Values and the american manager: an update'. *California Management Review*, 26, 202-212.
- Pratt, T. C., & Cullen, F. T. (2000). The empirical status of Gottfredson and Hirschi's general theory of crime: A meta-analysis. *Criminology*, 38, 931–964. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-9125.2000.tb00911.x>.
- Rabl, T., & Kuhlmann, T. M. (2009). Why or why not? Rationalize corruption in organizations cultural cross Management. *International Journal*, 16(3), 268-286.

- Ramalho, C. F. (2017). *Transparência e Prevenção da Corrupção – desenho institucional e atores: um estudo comparado Brasil-Chile*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia. Salvador. BA. Brasil.
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the big five inventory in english and german. *Journal of Research in Personality, 41*, 203–212. doi:10.1016/j.jrp.2006.02.001.
- Rector, C. & Gannett, A. (2011). The Rationalization of Political Corruption. *Integridade Pública, 17*, 165 – 175.
- Reed, A., & Aquino, K. F. (2003). Moral identity and the expanding circle of moral regard toward out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 1270–1286. doi:10.1037/0022-3514.84.6.1270.
- Reis, A. O. (2015). *Corrupção e qualidade fiscal na gestão pública*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Viçosa. Viçosa. MG. Brasil.
- Reno, R. R., Cialdini, R. B., & Kallgren, C. A. (1993). The transsituational influence of social norms. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*, 104–112. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.64.1.104>.
- Resende, M. M., & Porto, J. B. (2017). Escala de Identidade Moral: Evidências de Validade para o Contexto Brasileiro. *Psico-USF, 22(1)*, 75-85.
- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1610–1624. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1610.
- Robertson, D., & Nichols, P. (2017). Introduction and overview: Bribery and the study of decision making. doi:10.1017/9781316450765.001.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 14(3)*, 245–259.
- Rocha, E. M. (2017). *Governança pública: análise das práticas de controle interno adotadas pela Polícia Federal na Superintendência Regional do Estado do Espírito Santo*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória. ES. Brasil.
- Rothstein, B. (2000). Trust, social dilemmas and collective memories. *Journal of Theoretical Politics, 12*, 477–501. <http://dx.doi.org/10.1177/0951692800012004007>.
- Rothschild, J. & Miethe, T.D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation: the battle to control information about organization corruption. *Sage Publications, 26(1)*, 107-128.
- Sager, F., & Rosser, C. (2009). Theories of modern bureaucracy. *Public Administration Review, 69*, 1136-1147.
- Santos, R. A., Guevara, A. J. H. & Amorim, M. C. S. (2013). Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *Revista de Administração, 48(1)*, 53-66. <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/05.pdf>. Acesso em: 06/12/2018.
- Sharma, P. (2010). Measuring personal cultural orientations: scale development and validation. *Journal of Academy Marketing Science, 38*, 787–806. doi 10.1007/s11747-009-0184-7.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schmid, M. M., Jonas, K., & Hall, J. A. (2009). Give a person power and he or she will show interpersonal sensitivity: The phenomenon and its why and when. *Journal of Personality and Social Psychology*, *97*, 835–850. doi:10.1037/a0016234.
- Schrager, L. S. & Short, J. F. (1978). Toward a sociology of organizational crime. *Social Problems*, *25*, 407–419.
- Schwarz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior. *Journal of Business Ethics*, *32*(3), 247–262.
- Segal, L. (2012). Instilling stewardship to address the integrity/efficiency dilemma. *Administration & Society*, *44*, 825–852.
- Shalvi, S., Eldar, O., & Bereby-Meyer, Y. (2012). Honesty requires time (and lack of justifications). *Psychological Science*, *23*, 1264–1270. <http://dx.doi.org/10.1177/0956797612443835>.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1993). Corruption. *Quarterly Journal of Economics*, *108*(3), 599–617.
- Sims, R. L. (1998). When formal ethics policies differ from informal expectations: A test of managers' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, *19*(7), 386–391.
- Small, C., & Lew, C. (2019). Mindfulness, moral reasoning and responsibility: Towards virtue in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04272-y>.
- Sousa, V. D., Driessnack M., & Mendes, I. A. C. (2007). Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem. Parte 1: desenhos de pesquisa quantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, *15*(3).
- Spreng, R. N., Mar, R. A., & Kim, A. S. N. (2009). The common neural basis of autobiographical memory, prospection, navigation, theory of mind, and the default mode: A quantitative meta-analysis. *Journal of Cognitive Neuroscience*, *21*, 489–510. <http://dx.doi.org/10.1162/jocn.2008.21029>.
- Stuewig, J., & McCloskey, L. A. (2005). The relation of child maltreatment to shame and guilt among adolescents. *Psychological routes to depression and delinquency. Child Maltreatment*, *10*, 324–336. <http://dx.doi.org/10.1177/1077559505279308>.
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314555769>.
- Sundström, A. (2019). Why do people pay bribes? a survey experiment with resource users. *Social Science Quarterly*, *100*(3), 725–735.
- Szwajkowski, E. (1985). Organizational illegality: theoretical integration and illustrative application. *Academy of Management Review*, *10*, 558–567.
- Tangney, J. P. (1994). *The mixed legacy of the superego: adaptive and maladaptive aspects of shame and guilt*. Washington, DC: American Psychological Association. <http://dx.doi.org/10.1037/11100-001>.
- Tanzi, V. (1998). Corruption around the world: causes, consequences, scope and cures. *Personal Papers - International Monetary Fund*, *45*(4), 559–594.

- Temístocles, M. O. J. (2013). *Corrupção e combate à corrupção no Brasil: da prática à teoria*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal Fluminense. Niterói. RJ. Brasil.
- Tetlock, P. E. (1986). A value pluralism model of ideological reasoning. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*, 819–827.
- Thompson, K. (2013). Does anti-corruption legislation work? *International Trade and Business Law Review*, *16*, 99-135.
- Tibbetts, S. G. (2003). Self-conscious emotions and criminal offending. *Psychological Reports*, *93*, 101–126. <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.2003.93.1.101>.
- Transparência Internacional. (2018). *Índice de Percepção da Corrupção 2018*. Acessado em 26 de Novembro de 2019. Encontrado em: <https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/>
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, *17*, 223–236.
- Tavits, M. (2010). Why do people engage in corruption? The case of Estonia. *Social Forces*, *88*(3), 1257–1279.
- Treisman, D. (2007). What have we learned about the causes of corruption from ten years of crossnational empirical research? *Annual Review of Political Science*, *10*, 211–244. doi:10.1146/annurev.polisci.10.081205.095418.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, *11*(3), 601-617.
- Truex, R. (2011). Corruption, attitudes, and education: survey evidence from Nepal. *World Development*, *39*(7), 1133–1142.
- Úbeda, F., & Guzmán, E. A. D. (2010). Power and corruption. *Evolution*, *65*(4), 1127–1139. doi:10.1111/j.1558-5646.2010.01194.x.
- Van Gelder, J. L., & De Vries, R. E. (2012). Traits and states: Integrating personality and affect into a model of criminal decision making. *Criminology*, *50*, 637–671. doi:10.1111/j.1745-9125.2012.00276.x.
- Van Rijckeghem, C., & Weder, B. (2001). Bureaucratic corruption and the rate of temptation: Do wages in the civil service affect corruption, and by how much? *Journal of Development Economics*, *65*, 307-331.
- .Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, *41*, 19–31. doi:10.1207/s15326985ep4101_4.
- Van Veldhuizen, R. (2013). The influence of wages on public officials' corruptibility: A laboratory investigation. *Journal of Economic Psychology*, *39*, 341-356.
- Vilhena, C. P. (2017). *Combate à Corrupção No Brasil: avaliação da adequação da CGU ao exercício do papel de Agência Anticorrupção nos termos previstos na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia. Salvador. BA. Brasil.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. J. (2005). Self-regulation and self-presentation: Regulatory resource depletion impairs impression management and

effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 632–657. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.88.4.632>.

- Wells, J. T. (Ed. 5). (2017). *Corporate fraud handbook: Prevention and detection*. New York: Wiley.
- Widdowson, D. (2013). Bordering on corruption: an analysis of corrupt customs practices that impact the trading community. *World Customs Journal*, 7(2).
- Wiebe, R. P. (2004). Delinquent behavior and the five-factor model: Hiding in the adaptive landscape. *Individual Differences Research*, 2, 38–62.
- Wikstrom, P. O. H. (2004). Crime as alternative: Towards a crosslevel situational action theory of crime causation. *Beyond Empiricism: Institutions and Intentions in the Study of Crime*, 13, 1–37.
- Zhang, H., Song, Y., Li, C., Liu, Q., Cui, H., Zeng, C., Wang, Z., Zhang, Q., Li, Y., Rong, Y. (2019). Exploring the impact of individual characteristics associated with government officials on the severity of real estate corruption. *Sustainability (Switzerland)*, 11(12), art. no. 3351.
- Zyglidopoulos, S. C., Fleming, P. J., & Rothenberg, S. (2009). Rationalization, overcompensation and the escalation of corruption in organizations. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-73.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

Nessa pesquisa são analisados os fatores motivacionais internos (cognitivos) e externos (não cognitivos) Não há a necessidade de preencher nenhum dado pessoal além do sexo e faixa etária. Em cada questão há um espaço para ser preenchido com a letra indicativa da resposta escolhida. São 05 possibilidades de respostas:

a) Discordo totalmente; b) Discordo parcialmente; c) Sem opinião; d) Concordo parcialmente; e) Concordo Totalmente

Não há resposta certa ou errada para cada uma das afirmações. Para não invalidar essa pesquisa por favor responda todas as afirmações. Tempo médio estimado para preenchimento é de 30 minutos. Obrigado.

Seção 1: Aspectos gerais dos respondentes:

Sexo

Masculino

Feminino

O conjunto de atividades profissionais que exerce no dia-a-dia estão voltadas mais para a área de (Setor no qual o servidor trabalha atualmente):

Setor:

Seção 2 Identidade Moral

A seguir (questões 01 a 09) são apresentadas algumas características que podem descrever uma pessoa: **Cuidadosa, compassiva, justa, amigável, generosa, prestativa, esforçada, honesta e gentil. Por um momento, visualize o tipo de pessoa que tenha essas características. Imagine como essa pessoa iria pensar, sentir e agir.** Quando você tiver uma imagem clara de como seria essa pessoa, responda às questões de acordo com a escala:

a) Discordo totalmente; b) Discordo parcialmente; c) Sem opinião; d) Concordo parcialmente; e) Concordo totalmente.

1. Os tipos de coisas que faço no meu tempo livre (por exemplo, hobbies e atividades) claramente me identificam como uma pessoa que tem essas características.

2. Estou ativamente envolvido em atividades que comunicam para os outros que eu tenho essas características.

3. Minha participação como membro de certas organizações transmite aos outros que sou uma pessoa que possui essas características.

4. Eu normalmente visto roupas que me identificam como alguém que possui essas características.

5. Os tipos de livros e revistas que eu leio me identificam como uma pessoa que possui essas características.

6. Eu me sentiria bem em ser uma pessoa que possui essas características.

7. Eu desejo fortemente ter essas características.

8. Ter essas características não é tão importante para mim. (r)

9. Eu teria vergonha de ser uma pessoa que possui essas características.

Seção 3 Traço de Poder

Responda os itens 10 – 17 sempre verificando a seguinte afirmação: **Em meus relacionamentos (colegas de trabalho, familiares, amigos, etc)... responda de acordo com a escala abaixo:**

a) Discordo totalmente; b) Discordo parcialmente; c) Sem opinião; d) Concordo parcialmente; e) Concordo totalmente.

10. Eu posso fazer com que ele / ela ouça o que eu digo.

11. Meus desejos não carregam muito peso. (r)

12. Eu posso fazer com que ele / ela faça o que eu quero.

13. Mesmo se eu expressá-las, minhas opiniões têm pouca influência. (r)

14. Eu acho que tenho muito poder.

15. Minhas ideias e opiniões são frequentemente ignoradas. (r)

16. Mesmo quando tento, não consigo fazer do meu jeito. (r)

17. Se eu quiser, eu tomo as decisões.

Seção 4: Autocontrole

Responda as questões 18 a 32 com a letra indicativa da resposta escolhida. São 05 possibilidades de respostas:

a) Discordo totalmente; b) Discordo parcialmente; c) Sem opinião; d) Concordo parcialmente; e) Concordo totalmente.

18. Corro risco, só para me divertir.
19. Para mim, estimulação e aventura são mais importantes do que segurança.
20. Gosto de me testar fazendo coisas arriscadas.
21. Quando tenho um desentendimento com alguém, fico aborrecido só de falar.
22. Quando estou com muita raiva é melhor que as pessoas fiquem longe de mim.
23. Fico irritado com facilidade.
24. Acho que tenho mais energia e necessidade de atividades do que as pessoas da minha idade.
25. Se for para escolher, prefiro fazer atividades físicas do que mentais.
26. Tento pensar primeiro em mim, ainda que isto torne as coisas difíceis para outras pessoas.
27. Se as coisas que eu faço chateiam ou perturbam as pessoas, isto é problema delas.
28. Faço qualquer coisa que me dê prazer, mesmo que atrapalhe meus planos para o futuro.
29. Estou mais preocupado com o que me acontece agora do que com coisas no futuro.
30. Tento evitar situações quando sei que serão difíceis.
31. Não gosto de atividades muito difíceis, que exigem muito de mim. (r)
32. As coisas mais fáceis de fazer são as que me dão mais prazer.

Seção 5: Desengajamento Moral

Responda as questões 33 a 48 com a letra indicativa da resposta escolhida. São 05 possibilidades de respostas

a) Discordo totalmente; b) Discordo parcialmente; c) Sem opinião; d) Concordo parcialmente; e) Concordo totalmente.

33. Está tudo bem em realizar grandes esforços para proteger seus amigos que se meteram em encrencas.
34. Os mecanismos de promoções, remoções e benefícios são claros e aplicados a todos, indistintamente.
35. Não há problema em atacar alguém que ameace a honra de sua família. (r)
36. Falar sobre as pessoas pelas costas é apenas parte do jogo.
37. Não há problema em copiar um trabalho de um amigo sem permissão. Seria como se tivesse pegando alguma coisa emprestada. (r)
38. Roubar pouco dinheiro não é muito sério comparado com aqueles que roubam muito dinheiro. (r)
39. Comparado com outras coisas ilegais que as pessoas fazem, pegar algumas coisas de uma loja sem pagar não é muito sério. (r)
40. Se as pessoas estão vivendo em más condições, elas não podem ser culpadas por se comportar de forma agressiva. (r)
41. As pessoas não podem ser culpadas por se comportarem mal se amigos os pressionarem para fazê-lo. (r)
42. Um membro de um grupo ou equipe não deve ser responsabilizado pelos problemas que a equipe causou. (r)
43. Se um grupo decidir em conjunto fazer algo prejudicial, será injusto culpar qualquer membro do grupo por isto.
44. Provocar alguém realmente não o machuca. (r)
45. Se alguém deixa algo por aí, é culpa dele se for roubado.
46. As pessoas que são maltratadas geralmente fazem coisas para merecer isso.
47. As pessoas não podem ser culpadas por se comportarem mal no trabalho se seus gerentes os maltratam. (r)
48. Não há problema em tratar mal alguém que se comportou como um "Verme". (r)

Seção 6: Culpabilidade

Responda as questões 49 a 59 com a letra indicativa da resposta escolhida. São 05 possibilidades de respostas:

a) Discordo totalmente; b) Discordo parcialmente; c) Sem opinião; d) Concordo parcialmente; e) Concordo totalmente.

49. Sinto-me culpado por ter "maus pensamentos".
50. Sinto-me culpado por ter alguns sentimentos que não gostaria.
51. Sinto-me culpado quando tenho inveja.
52. Estou arrependido por algo que eu não deveria ter feito.
53. Sinto remorso por ter feito algo que não deveria.
54. Existe algo que eu fiz a alguém e que, por isso, sinto-me culpado (a).
55. Quando não consigo fazer as minhas obrigações a tempo, sinto-me culpado.
56. Sinto-me culpado por não ter administrado melhor meu tempo.
57. Sinto culpa por não ter força de vontade para realizar meus propósitos.
58. Geralmente me sinto culpado por não ter tempo para as pessoas que eu amo.
59. Sinto culpa por ter deixado de fazer algo.

Seção 7: Conformidade Ética

Responda as questões 60 a 76 com a letra indicativa da resposta escolhida. São 05 possibilidades de respostas:

a) Discordo totalmente; b) Discordo parcialmente; c) Sem opinião; d) Concordo parcialmente; e) Concordo totalmente.

Percepções sobre tomada de decisão antiética

60. Você percebe que há colegas que se deixam levar por caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal, simpatias e antipatias no trato com o público em geral ou com os demais colegas.

61. Alguns colegas têm a prática de prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam.

62. Você observa que algum colega que trabalha na mesma instituição trata alguns usuários do serviço público de maneira diferenciada (de acordo com o prestígio social ou econômico do usuário).

63. Você percebe que colegas próximos ou de outros setores eventualmente aceitam presentes dos contribuintes ou dos representantes das empresas por seus grandes esforços.

Cultura Ética Organizacional

64. A organização recompensa os funcionários que exibem comportamento ético.

65. As decisões referentes à área de Recursos Humanos da organização (benefícios, funções gratificadas e recompensas financeiras) refletem princípios éticos.

66. Na minha opinião, servidores que possuem preocupações sobre questões éticas não são "ouvidos" em meu departamento/seção ou Órgão (r)

67. Se eu delatasse um colega por uma violação ética, haveria retaliação contra mim. (r)

68. Se eu tivesse uma preocupação ética, sei que seria apoiado nessa organização.

Percepções de Liderança Ética

69. Eu me sinto confortável em consultar meu supervisor imediato quando tenho que fazer uma decisão ética difícil.

70. A liderança do meu departamento dá valor igual em produtividade, qualidade e prática ética.

71. Preocupações morais são prioridade máxima dos principais líderes da organização.

72. Meu supervisor imediato é um bom exemplo de comportamento ético.

73. A liderança superior trabalha rapidamente para resolver problemas éticos.

74. Meu supervisor imediato olha para o outro lado quando os funcionários tomam decisões antiéticas. (r)

75. A liderança superior fornece aos funcionários orientações éticas quando é necessário.

76. Se eu relatasse um dos meus colegas de trabalho por uma violação de ética, meu supervisor me apoiaria.

Seção 6: Percepção sobre Risco

Responda as questões 77 a 87 com a letra indicativa da resposta escolhida. São 05 possibilidades de respostas:

a) Discordo totalmente; b) Discordo parcialmente; c) Sem opinião; d) Concordo parcialmente; e) Concordo totalmente.

77. A estrutura responsável por apurar desvios funcionais (corregedoria) é eficiente na condução do processo de apuração e investigação.

78. Percebo que as denúncias envolvendo colegas têm prioridade máxima dentro do Órgão.

79. Há um programa específico de proteção para o servidor que denuncia outro colega por atitudes corruptas.

80. Há uma grande chance de os servidores que praticam ações corruptas serem detectados pelo setor responsável (corregedoria).

81. O Órgão estimula permanentemente que os servidores informem aos superiores sobre possíveis atitudes corruptas de outros colegas.

82. Dentro da instituição há diversas notícias de envolvimento de servidores com atividades corruptas.

83. Quando informados sobre corrupção de outros colegas, os superiores não demonstram interesse imediato na apuração.

84. Há muitas formas na minha instituição de obter vantagens financeiras e não ser detectado.

85. Percebo que há servidores no Órgão que recebem vantagem financeira indevida de contribuintes há algum tempo e nunca foram detectados.

86. Servidores que buscam combater a corrupção dentro do Órgão não são vistos com bons olhos.

87. Servidores que se envolveram em ações corruptas são exemplarmente punidos pelo Órgão.

Seção 7: Percepção sobre Salários e Benefícios

Responda as questões 88 a 93 com a letra indicativa da resposta escolhida. São 05 possibilidades de respostas:

a) Discordo totalmente; b) Discordo parcialmente; c) Sem opinião; d) Concordo parcialmente; e) Concordo totalmente.

88. O salário que recebo atualmente proporciona que minha família viva relativamente bem.

89. Os servidores que mais se dedicam também são aqueles que recebem os melhores benefícios, como promoções,

prêmios e convites para trabalhar em outros setores.

90. O salário e benefícios pagos atualmente no Órgão são maiores do que os recebidos por servidores de outros Órgãos que realizam as atividades similares.
91. O servidor que se empenha no trabalho recebe o mesmo salário daquele servidor que não se esforça.
92. O meu salário reflete o quanto eu sou valorizado pelo Órgão.
93. Os mecanismos de promoções, remoções e benefícios são claros e aplicados a todos, indistintamente.

Fonte: Adaptado de Resende e Porto (2017); Anderson, John e Keltner (2012); Gouveia, Santos, Guerra, Fonseca e Gouveia (2013); Detert, Trevino e Sweitzer (2008); Aquino e Medeiros (2009); Pelletier e Bligh (2006); Sharma (2010); Ashton e lee (2009).

Caso queira receber o relatório individual sobre a pesquisa, favor preencher o endereço de e-mail logo abaixo:
