

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

LOECI DAMASCENO DE QUADROS

**ÉTICA E CORRUPÇÃO NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Rio de Janeiro

2026

LOECI DAMASCENO DE QUADROS

**ÉTICA E CORRUPÇÃO NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração
e Desenvolvimento Empresarial, pela
Universidade Estácio de Sá.

Orientador: Prof. Leonardo Ferreira Bezerra

Rio de Janeiro

2026

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Q11 QUADROS, Loeci Damasceno de .

Ética e corrupção no poder executivo do Estado do Rio de Janeiro: percepção dos servidores públicos./ Loeci Damasceno de Quadros.- Rio de Janeiro, 2026.

91 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2026.

Orientação: Prof. Dr. Leonardo Ferreira Bezerra

. Bibliografia: f. 75

1. Administração pública. 2. Corrupção. 3. Segurança psicológica. 4. Compliance. I. Bezerra, Leonardo Ferreira.

CDD: 350



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

A DISSERTAÇÃO

ÉTICA E CORRUPÇÃO NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: PERCEPÇÃO
DOS SERVIDORES PÚBLICOS

elaborada por

LOECI DAMASCENO DE QUADROS

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE(A) EM ADMINISTRAÇÃO

Rio de Janeiro, 29 de maio de 2026.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
LEONARDO FERREIRA BEZERRA
Data: 25/05/2026 14:13:34 -0300
Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Leonardo Ferreira Bezerra – Presidente



Documento assinado digitalmente
ALESSANDRO BANDEIRA DE OLIVEIRA
Data: 25/05/2026 07:25:17 -0300
Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Alessandro Bandeira de Oliveira
Universidade Estácio de Sá - UNESA



Documento assinado digitalmente
ETTORE DE CARVALHO ORIOI
Data: 02/06/2026 08:55:44 -0300
Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Ettore de Carvalho Oriol
Fundação Dom Cabral - FDC

AGRADECIMENTOS

À memória de Lecy Oliveira Damasceno e de Hamilton de Quadros, meus pais, cuja presença ainda ilumina cada passo. Obrigada por todo amor, cuidado e por me ensinarem, desde sempre, que a educação é um dos maiores bens que podemos conquistar.

À minha irmã, Marcele Damasceno de Quadros, a quem me acompanha no dia a dia, obrigada pelo apoio incondicional durante todo o processo desta dissertação.

À Banca Examinadora, Professores Dr. Ettore de Carvalho Oriol e Dr. Alessandro Bandeira de Oliveira minha gratidão pela disponibilidade, pela generosidade nas contribuições e pelo olhar atento, que ajudaram a aprimorar este trabalho.

Ao meu Orientador Prof. Dr. Leonardo Ferreira Bezerra, gratidão pela paciência e disponibilidade em me conduzir nessa jornada, compartilhando seu conhecimento e experiência para que esta pesquisa se concretizasse.

Aos meus colegas e amigos, Jorge Mancini, Luciana Avelino, Joao Felipe, Antônio Ceciliano, Patrícia Santana, Flavia Mine, Bruno Bonfante, Graciele Mendes e Eliane Maria que estiveram presentes nos momentos de dúvida e cansaço, oferecendo escuta, leveza e encorajamento, a vocês, minha sincera gratidão.

Às minhas colegas de estudo, Ana Paula de Almeida, Bianca Ferreira, Lilian Chagas, obrigada pela parceria, pelas conversas, pelas trocas e pelas risadas que tornaram essa caminhada mais leve e significativa.

A todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho, deixo meu sincero agradecimento. Que esta conquista seja não apenas um fim, mas o começo de muitas outras realizações acadêmicas e pessoais.

RESUMO

A corrupção constituiu o objeto central desta pesquisa, sendo compreendida como um fenômeno complexo, persistente e multifacetado, com impactos que transcendem a esfera econômica e afetam diretamente a legitimidade do Estado, a qualidade da governança pública e a confiança da sociedade nas instituições. No contexto brasileiro, em especial no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, marcado por recorrentes escândalos políticos e por fragilidade institucional, tornou-se relevante compreender como os servidores públicos percebem os desvios éticos e os atos de corrupção no âmbito da administração pública. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da qualidade percebida do *compliance* sobre a percepção de corrupção, bem como o papel moderador da segurança psicológica nessa relação. O referencial teórico foi construído a partir das abordagens estrutural (nível macro), de agência (nível micro) e da Teoria Institucional da corrupção, e dos tópicos: *compliance* e segurança psicológica, permitindo uma compreensão sistêmica e comportamental do fenômeno. Metodologicamente, tratou-se de uma pesquisa aplicada, de natureza quantitativa, operacionalizada por meio de *survey* estruturado junto a servidores do Poder Executivo estadual. Os dados foram analisados por estatística descritiva, avaliação de consistência interna e modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (SEM-PLS), com foco no teste de hipóteses de influência direta e de moderação. Os resultados confirmaram ambas as hipóteses formuladas: a percepção de maior qualidade do *compliance* exerceu influência negativa e significativa sobre a percepção de corrupção ($\beta = -0,527$; $p < 0,001$), e a segurança psicológica atuou como variável moderadora dessa relação, potencializando os efeitos dos mecanismos de integridade na redução da corrupção percebida. As variáveis sociodemográficas testadas não apresentaram significância estatística, indicando que características individuais dos servidores não influenciaram a percepção de corrupção. O estudo pode contribuir teoricamente ao integrar construtos ainda pouco articulados na literatura nacional — corrupção, *compliance* e segurança psicológica — em um modelo analítico unificado, e, no plano prático, pode oferecer subsídios para o aprimoramento dos mecanismos de controle interno, dos programas de conformidade institucional e das estratégias de enfrentamento da corrupção no Estado do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Corrupção; Ética; *Compliance*; Segurança Psicológica; Administração Pública.

ABSTRACT

Corruption was the central focus of this research, understood as a complex, persistent, and multifaceted phenomenon with impacts that transcend the economic sphere and directly affect the legitimacy of the State, the quality of public governance, and society's trust in institutions. In the Brazilian context, especially in the Executive Branch of the State of Rio de Janeiro, marked by recurring political scandals and institutional fragility, it became relevant to understand how public servants perceive ethical deviations and corrupt practices within public administration. Therefore, this research aimed to analyze the influence of the perceived quality of compliance on the perception of corruption, as well as the moderating role of psychological safety in this relationship. The theoretical framework was constructed from structural (macro level), agency (micro level) approaches, and the Institutional Theory of corruption, as well as the topics of compliance and psychological safety, allowing for a systemic and behavioral understanding of the phenomenon. Methodologically, this was an applied, quantitative research study, operationalized through a structured survey of state Executive Branch employees. The data were analyzed using descriptive statistics, internal consistency assessment, and partial least squares structural equation modeling (SEM-PLS), focusing on testing hypotheses of direct influence and moderation. The results confirmed both hypotheses: the perception of higher compliance quality exerted a negative and significant influence on the perception of corruption ($\beta = -0.527$; $p < 0.001$), and psychological safety acted as a moderating variable in this relationship, enhancing the effects of integrity mechanisms in reducing perceived corruption. The sociodemographic variables tested did not show statistical significance, indicating that individual characteristics of the employees did not influence the perception of corruption. This study can contribute theoretically by integrating constructs that are still poorly articulated in the national literature — corruption, compliance, and psychological safety — into a unified analytical model, and, in practical terms, it can offer support for improving internal control mechanisms, institutional compliance programs, and strategies for combating corruption in the State of Rio de Janeiro.

Keywords: Corruption; Ethics; *Compliance*; Psychological Safety; Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Média Geral de Maturidade de <i>Compliance</i>	36
Figura 2- Modelo de Moderação.....	46
Figura 3- Fluxograma da Pesquisa.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quanto ao Gênero dos Respondentes.....	55
Gráfico 2- Quanto à Escolaridade dos Respondentes	56
Gráfico 3 – Quanto ao Vínculo dos Respondentes.....	56
Gráfico 4- Quanto ao Cargo/ Função dos Respondentes.....	57
Gráfico 5- Servidores envolvidos em atos de corrupção.....	57
Gráfico 6- Moderação do Ambiente Seguro na relação entre <i>Compliance</i> e Percepção de Corrupção.....	63
Gráfico 7- Comparação gráfica do CMB sobre a moderação do modelo.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro1- Liderança Ética.....	28
Quadro 2-Legislação Complementar à LAC.....	33
Quadro 3- Definições de Segurança Psicológica.....	39
Quadro 4- Elementos da Segurança Psicológica.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Carga Fatorial e Teste de Validade Convergente.....	58
Tabela 2- Teste da Validade Discriminante e Teste da CR e da AVE	59
Tabela 3- Carga Fatorial e Teste de Validade Convergente	59
Tabela 4- Teste da Validade Discriminante pelo Método de Fornell e Larcker e Teste da CR e da AVE.....	60
Tabela 5-Teste da Validade Discriminante pelo Método de Fornell e Larcker e Teste da CR e da AVE com a inclusão da Variável de Segunda Ordem.....	61
Tabela 6- Teste da Validade Discriminante pelo método de Fornell e Larcker e Teste da CR e da AVE com a inclusão da Variável de Segunda Ordem	62
Tabela 7-Teste das Hipóteses.....	63
Tabela 8- Teste das Variáveis Sociodemográficas.....	64
Tabela 9- Teste de Viés do Método Comum	64

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

AP	Administração Pública
AVE	Average Variance Extracted
BM	Banco Mundial
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CGU	Controladoria Geral da União
CR	Composite Reliability
CPI	Corruption Perception Index
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FMI	Fundo Monetário Internacional
ITGP	ndice de Transparência e Governana Pública
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
LAC	Lei Anticorrupção
MMIP	Modelo de Maturidade em Integridade Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econmico
ONU	Organização das Nações Unidas
PROFIP	Programa de Fomento  Integridade
SP	Segurana Psicológica
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Transparência Internacional
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime
WGI	Worldwide Governance Indicator
WJP	World Justice Project

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Objetivos.....	16
1.1.1. Objetivo Geral.....	16
1.1.2. Objetivos Específicos.....	16
1.2. Justificativa.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2. 1. Corrupção na Administração Pública.....	18
2.1.1. Abordagem Estrutural (Nível Macro)	19
2.1.2. Abordagem da Agência (Nível Micro)	21
2.1.2.1. Abordagem Agente-Principal.....	22
2.1.3. Teoria Institucional.....	24
2.1.4. Corrupção: O Problema da Mensuração.....	26
2.1.4.1. Indicadores de Medição da Corrupção.....	26
2.2. Ética Organizacional.....	29
2.3. Compliance.....	35
2.4. Segurança Psicológica	42
3. METODOLOGIA.....	49
4. RESULTADOS.....	57
5. DISCUSSÃO DO RESULTADOS.....	68
6. CONCLUSÃO.....	74
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	91
APÊNDICE B- Lista de Questões X Escalas Utilizadas.....	94

1 INTRODUÇÃO

A corrupção configura-se como um fenômeno complexo, persistente e multifacetado, com impactos que transcendem a esfera econômica, comprometendo a legitimidade do Estado, a qualidade da governança pública e a confiança da sociedade nas instituições, manifestando-se tanto em países em desenvolvimento quanto em democracias consolidadas (Rose-Ackerman; Palifka, 2016; Treisman, 2007; Zimelis, 2020). Um dos grandes desafios públicos que afetam os países, em maior ou menor grau, é a persistência de atos de desvios éticos e de práticas de corrupção, envolvendo tanto agentes do setor público quanto do setor privado. (Rose-Ackerman; Palifka, 2016; Treisman, 2007).

No contexto latino-americano, em especial no Brasil, a corrupção ocupa posição relevante nos debates públicos, acadêmicos e institucionais, em razão de sua recorrência histórica e de seus efeitos sobre a democracia, a moral pública e a confiança social (Filgueiras, 2018; Della Porta; Vannucci, 2016). Embora o país tenha avançado na construção de marcos legais, regulatórios e institucionais voltados ao combate à corrupção, com destaque para a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e para a criação de programas de *compliance* público, os indicadores de percepção continuam a apontar elevados níveis de corrupção percebida (Speck, 2000).

Para os fins deste estudo, adotou-se o conceito de corrupção estabelecido pelo TCU, segundo o qual ela se configura como a prática deliberada de atos ilícitos ou ilegítimos, caracterizada pelo abuso do poder confiado para a obtenção de ganhos privados, em benefício próprio ou de terceiros (TCU, 2018).

Segundo o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) 2025, o Brasil obteve 35 pontos, ocupando a 107ª posição entre 182 países avaliados, mantendo o país em um patamar historicamente baixo (TI, 2026).

No âmbito subnacional, o governo do Estado do Rio de Janeiro obteve 64,1 pontos de 100 possíveis no Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP), em 2025, ocupando a 17ª posição nacional sendo classificado como “Bom”. Não obstante essa classificação, o pior desempenho do governo fluminense foi registrado nas dimensões de Participação Social e Dados, evidenciando a ausência de mecanismos fundamentais, tais como Conselho de Transparência e Combate à Corrupção ativo, canais de participação popular no orçamento e ferramentas de dados abertos. Esse resultado confirma que, apesar dos avanços formais

verificados nos normativos estaduais, como o Decreto Estadual nº 46.745/2019, que instituiu o Programa de Integridade no âmbito do Poder Executivo estadual, persistem lacunas estruturais na efetividade das políticas de integridade, *compliance* e governança pública.

Ademais, esse desencontro entre as normas formais e as práticas efetivas pode ser compreendido à luz da Teoria Institucional, que destaca o fenômeno do desacoplamento entre estruturas adotadas para fins de legitimidade e sua efetiva incorporação às rotinas organizacionais (Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 1983).

Nesse contexto, compreender a corrupção a partir da percepção dos servidores públicos mostra-se especialmente relevante. Alguns servidores, por ocuparem posição central na operacionalização das políticas públicas e na administração dos recursos públicos, são, ao mesmo tempo, potenciais agentes de desvios e atores fundamentais na prevenção e no enfrentamento de práticas corruptas (Rose-Ackerman, 1999; Klitgaard, 1991). Nesta condição de intermediários entre o Estado e a sociedade, suas percepções sobre o ambiente ético e a qualidade dos programas de *compliance* exercem influência direta sobre decisões administrativas, julgamentos morais e a disposição para resistir ou reportar práticas desviantes (Treviño; Weaver, 2003; Reynolds, 2006).

Estudos indicam que a percepção da qualidade do *compliance*, da justiça organizacional e da coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana moldam o comportamento ético nas organizações públicas (Kaptein, 2011; Tyler, 2006). Além disso, fatores psicossociais têm ganhado destaque como elementos importantes para a efetividade das políticas públicas.

A segurança psicológica, que se refere na crença compartilhada de que o ambiente organizacional é seguro para expressar discordâncias, admitir falhas ou sinalizar irregularidades, sem medo de punições, emerge como um importante antecedente do comportamento de voz, da aprendizagem organizacional e da adesão a padrões éticos (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Em contextos organizacionais marcados por baixa segurança psicológica, mecanismos formais de *compliance* tendem a apresentar eficácia limitada, uma vez que o silêncio organizacional e o medo de sanções inibem o uso dos canais de denúncia e a contestação de práticas indevidas (Detert; Burris, 2007; Paine, 1994).

Assim, partindo desse *gap* identificado e da necessidade de informações que guiem as ações em busca de um ambiente seguro, livre de corrupção e de desvios éticos, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: a segurança psicológica modera a relação entre a qualidade percebida do *compliance* e a percepção de corrupção no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Principal

Analisar em que medida a segurança psicológica modera a relação entre a qualidade percebida do *compliance* e a percepção de corrupção no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

1.1.2 Objetivos Específicos

- i) Caracterizar o perfil sociodemográfico dos agentes públicos do poder executivo estadual, considerando variáveis como: idade, gênero, raça, tempo de serviço, escolaridade, tipo de vínculo;
- ii) Analisar a percepção dos servidores públicos do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro quanto à incidência de atos de corrupção na administração pública.
- iii) Analisar a percepção dos servidores públicos estadual do Rio de Janeiro sobre a qualidade do *compliance* público.
- iv) Analisar o grau de segurança psicológica percebido no ambiente de trabalho; e
- v) Analisar o papel moderador da segurança psicológica na relação entre a qualidade do *compliance* e a percepção de corrupção dos servidores públicos do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa se manifesta em três dimensões complementares: teórica, prática e social.

Do ponto de vista teórico, embora a literatura nacional sobre corrupção na administração pública tenha avançado de forma expressiva nas últimas décadas, especialmente no que diz respeito às dimensões normativas, estruturais e macro institucionais do fenômeno, observa-se uma lacuna persistente no que concerne à integração dos fatores organizacionais e psicossociais que condicionam, simultaneamente, a percepção de corrupção e a efetividade dos mecanismos de *compliance* no setor público (Zimelis, 2020; Mungiu-Pippidi, 2015). Esta pesquisa busca

superar essa fragmentação ao propor um modelo analítico que articula, de forma conjunta, os construtos estudados.

Do ponto de vista prático, a pesquisa se justifica pelo cenário preocupante que o Brasil apresenta no campo do *compliance* público. O IPC de 2025, divulgado pela Transparência Internacional em 2026, revelou que o país atingiu 35 pontos em uma escala de 0 a 100, situando-se na 107ª posição entre 182 países avaliados (Transparência Internacional, 2026). Esse resultado evidencia que, apesar dos avanços normativos dos últimos anos, como a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e a criação de estruturas formais de controle e *compliance*, os indicadores de percepção seguem indicando elevados níveis de corrupção, sugerindo que reformas institucionais formais, embora necessárias, são insuficientes quando desacompanhadas de transformações culturais, organizacionais e comportamentais (Lambsdorff, 2006; Treisman, 2007).

No contexto do Estado do Rio de Janeiro, marcado por recorrentes escândalos de corrupção e por uma trajetória histórica de fragilidade institucional, obteve 64,1 pontos ocupando a 17ª posição nacional, segundo o Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP), em 2025.

Os resultados desta pesquisa podem subsidiar gestores públicos, formuladores de políticas e órgãos de controle, como a Controladoria Geral do Estado, o Tribunal de Contas do Estado e o Ministério Público, com evidências empíricas sobre os fatores que potencializam ou limitam a efetividade das políticas de *compliance* no âmbito estadual. Em especial, ao demonstrar o papel moderador da segurança psicológica, o estudo oferece insumos concretos para o redesenho de programas de *compliance* que transcendam a dimensão normativa e passem a incorporar variáveis psicossociais e organizacionais como elementos estratégicos da governança pública (OECD, 2017; Kaptein, 2011).

Do ponto de vista social, a corrupção não é apenas um problema de gestão: ela compromete diretamente a qualidade da cidadania, ao distorcer a alocação de recursos públicos, ampliar desigualdades sociais, enfraquecer a confiança nas instituições democráticas e reduzir a disposição dos cidadãos para cumprir normas e participar da vida pública (Mauro, 1995; Rothstein, 2011; Tyler, 2006). Ao investigar os fatores que moldam a percepção de corrupção entre os próprios agentes do Estado, esta pesquisa contribui para o fortalecimento de uma cultura de *compliance*, transparência e responsabilidade pública, elementos indispensáveis à consolidação de uma administração orientada ao interesse coletivo (Filgueiras, 2018; Della Porta; Vannucci, 2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Corrupção na Administração Pública

A corrupção é uma prática antiga que se perpetua por décadas por intermédio de manipulações e interesses escusos, cujo objeto pode ser poder, riqueza, fama, vaidade (Rajan, 2020). Ela surge como um dos maiores entraves ao desenvolvimento de um sistema de governo eficiente (Dong, Dulleck, Torgler, 2012; Philp, Dávid-Barrett, 2015). No cenário brasileiro, ela se manifesta de diferentes formas e em diversas esferas do poder, tendo a capacidade de enfraquecer a democracia e a moral pública, comprometendo a confiança nas instituições públicas e na legitimidade dos governos, sendo um problema para a nossa sociedade (Matias-Pereira, 2002).

Em termos conceituais, trata-se de um fenômeno complexo, multifacetado e persistente (Brei, 1996; Filgueiras, 2018; Miranda, 2018), cujas raízes estão associadas aos aspectos econômicos, políticos, sociais, institucionais, culturais e psicológicos (Macedo; Valadares, 2021; Andersson; Bergman, 2009; Bruning, 1997).

O Tribunal de Contas da União, em seu *Manual de Combate à Fraude e à Corrupção*, define a corrupção como a prática deliberada de atos ilícitos ou ilegítimos, caracterizada pelo abuso do poder confiado com vistas à obtenção de ganhos privados, seja em benefício próprio ou de terceiros (TCU, 2018). Em definição convergente, a TI conceitua a corrupção como o abuso de poder legítimo para a obtenção de vantagens privadas, que podem assumir natureza material, política ou profissional (Transparência Internacional, 2020). A corrupção não se limita a benefícios econômicos, abrangendo também vantagens políticas e institucionais, especialmente em contextos nos quais o controle público é frágil e a responsabilização dos agentes é limitada (Rose-Ackerman, 1999).

Não há um consenso na literatura quanto ao conceito de corrupção, o que existe são diferentes interpretações sobre as práticas consideradas corruptas (Marcelino, Oliveira, 2021). Neste estudo, será utilizado o conceito de corrupção definido pelo TCU.

Os efeitos da corrupção na gestão pública são amplos e profundos. Além de provocar perdas econômicas e ineficiências administrativas, a corrupção compromete a qualidade das políticas públicas, distorce prioridades governamentais e amplia desigualdades sociais (Mauro, 1995; Rothstein, 2011). A percepção generalizada de corrupção enfraquece a confiança institucional e reduz a disposição dos cidadãos para cumprir normas, pagar impostos e participar da vida democrática (Rothstein, 2011).

Nesse contexto, a literatura enfatiza a importância de estratégias integradas de enfrentamento da corrupção e dos desvios éticos na administração pública. Reformas institucionais voltadas ao fortalecimento da transparência, dos sistemas de controle interno e externo e da responsabilização dos agentes públicos são apontadas como elementos essenciais (O'Donnell, 1998; Rose-Ackerman; Palifka, 2016). Ademais, programas de *compliance* público e integridade emergem como instrumentos para promover padrões éticos, prevenir ilícitos e alinhar o comportamento dos agentes aos objetivos institucionais (OECD, 2017).

Além disso, fatores organizacionais e psicossociais, como a liderança ética e a segurança psicológica, têm sido reconhecidos como relevantes para a efetividade das políticas anticorrupção (Brown, M.; Treviño, L., 2006). Ambientes organizacionais nos quais os servidores se sentem seguros para relatar irregularidades e questionar decisões tendem a apresentar maior adesão às normas éticas e maior capacidade de prevenção de desvios (Brown; Treviño; Harrison, 2005; Edmondson, 1999).

Devido à necessidade de compreender e desenvolver ações capazes de fortalecer o combate à corrupção na gestão pública, uma variedade de abordagens teóricas e empíricas dedicadas ao tema podem ser usadas como base para a análise do fenômeno (Johnston, 2005).

Por fim, discute-se a corrupção à luz de algumas abordagens como: estruturais (nível macro) e de agência (nível micro) e institucionais. A articulação entre essas abordagens permite compreender tanto as motivações dos agentes públicos quanto os contextos institucionais que moldam suas condutas (Zimelis, 2020).

2.1.1 Abordagem Estrutural (Nível Macro)

A abordagem estrutural da corrupção, em nível macro analítico, compreende o fenômeno não como resultado exclusivo de desvios morais individuais, mas como uma expressão de arranjos institucionais, políticos, econômicos e sociais que moldam incentivos, oportunidades e constrangimentos ao comportamento dos agentes (Rose-Ackerman, 1999; North, 1990). Nessa perspectiva, ela é entendida como um problema sistêmico, enraizado nas estruturas de governança, nas regras formais e informais e nas relações de poder que organizam o funcionamento do Estado e do mercado (Rose-Ackerman, 1999; Treisman, 2007).

Do ponto de vista conceitual, a corrupção pode ser definida como o uso do poder público para a obtenção de benefícios privados, enfatizando que sua incidência e persistência estão diretamente relacionadas à qualidade das instituições políticas e administrativas (Rose-Ackerman, 1999). Ademais, em contextos caracterizados por elevada discricionariedade, baixa

responsabilização (*accountability*) e baixa transparência, tendem a apresentar maiores níveis de corrupção. A corrupção resulta da combinação entre monopólio do poder decisório, discricionariedade e ausência de controle institucional (Klitgaard,1991).

A abordagem estrutural também destaca o papel do sistema político e do desenho institucional do Estado (Treisman, 2007). Ao analisar comparativamente um conjunto de países, Treisman (2007) demonstra que a incidência e a persistência da corrupção não resultam apenas de escolhas individuais dos agentes públicos, mas são condicionadas por variáveis macroestruturais de natureza política, econômica e institucional. Entre os fatores identificados como determinantes, destacam-se o nível de desenvolvimento econômico, a estabilidade e a qualidade das instituições democráticas, a liberdade de imprensa e o grau de descentralização política, elementos que, ao moldarem o ambiente de incentivos e controles no qual os agentes atuam, influenciam diretamente os padrões de corrupção percebida (Treisman, 2007; Rose-Ackerman; Palifka, 2016).

Outro ponto importante da abordagem estrutural reside na análise das instituições informais e das normas sociais (North,1990). As instituições não se restringem a regras formais, mas também incluem valores, costumes e práticas socialmente compartilhados que orientam o comportamento coletivo (North,1990). Em contextos em que práticas clientelistas, patrimonialistas ou personalistas são socialmente toleradas, a corrupção tende a ser naturalizada e reproduzida como padrão de interação política e administrativa (O'Donnell, 1998; Hellman; Jones; Kaufmann, 2000).

Também, é possível associar a corrupção à desigualdade social e à baixa qualidade da governança (Rothstein, 2011), em sociedades marcadas por altos níveis de desigualdade e por instituições imparciais e frágeis tendem a desenvolver círculos de desconfiança institucional, nos quais a percepção de corrupção reforça comportamentos oportunistas e reduz a disposição para a cooperação social (Rothstein, 2011). Nessa lógica, a corrupção não é apenas uma causa, mas também uma consequência da fragilidade institucional.

No campo das políticas públicas, esta abordagem orienta estratégias de combate à corrupção voltadas ao fortalecimento das instituições, à redução da discricionariedade administrativa e ao aumento da transparência e da *accountability* (Rose-Ackerman; Palifka, 2016). Reformas institucionais, aprimoramento dos sistemas de controle, independência dos órgãos de fiscalização e fortalecimento do estado de direito são considerados instrumentos essenciais para mitigar a corrupção em nível sistêmico (Rose-Ackerman; Palifka, 2016).

Por fim, a abordagem estrutural (de nível macro) concebe a corrupção como um fenômeno condicionado por fatores institucionais, políticos e sociais, destacando que a

efetividade das políticas anticorrupção depende menos de ações isoladas sobre indivíduos e mais da capacidade de transformar estruturas de governança e padrões institucionais que moldam o comportamento coletivo (Rose-Ackerman, 1999).

2.1.2 Corrupção: Abordagem de Agência (Nível Micro)

Nessa perspectiva, a corrupção é compreendida como um fenômeno que emerge de escolhas individuais realizadas em contextos organizacionais, resultante do comportamento oportunista dos agentes públicos diante dos incentivos e restrições institucionais que moldam suas decisões (Klitgaard, 1991). Ela enfatiza que a propensão à prática de atos corruptos decorre da interação entre interesses individuais, assimetrias de informação e falhas nos mecanismos de monitoramento e controle, que dificultam a plena observância do interesse do principal (Klitgaard, 1991).

Ela parte do pressuposto de que os agentes, ao atuarem em nome de um principal, tendem a maximizar seus interesses pessoais, sobretudo em contextos marcados por assimetria de informações, discricionariedade decisória e fragilidade dos mecanismos de controle (Jensen; Meckling, 1976).

No âmbito da administração pública, a relação de agência estabelece-se entre o cidadão, enquanto principal, e o agente público, responsável por executar políticas e administrar recursos coletivos. A corrupção emerge quando o agente se desvia do interesse público para obter ganhos privados, explorando a dificuldade do principal em monitorar suas ações de forma efetiva (Klitgaard, 1991). Comportamentos corruptos podem ser compreendidos a partir de uma lógica de escolha racional, na qual indivíduos avaliam custos, benefícios e probabilidades de punição antes de decidir agir (Rose-Ackerman, 1999). Fatores psicológicos, valores pessoais e normas internalizadas também influenciam escolhas éticas ou antiéticas, reforçando a ideia de que a decisão de se engajar ou não em práticas corruptas resulta da interação entre incentivos externos e disposições individuais (Treviño, 1986; Ajzen, 1991). Assim, ela não é interpretada apenas como uma falha moral individual, mas como resultado de arranjos institucionais que criam oportunidades para comportamentos desviantes (Treviño, 1986; Ajzen, 1991).

Nesse contexto, a discricionariedade, associada à ausência de mecanismos de *accountability*, aumenta o espaço para práticas corruptas, reforçando a necessidade de sistemas de controle, transparência e incentivos alinhados aos objetivos do principal (Klitgaard, 1991; Rose-Ackerman; Palifka, 2016). Esta abordagem também contribui para a formulação de políticas anticorrupção ao destacar a importância de reduzir as assimetrias informacionais,

fortalecer a supervisão e estabelecer sanções efetivas que desestimulem o oportunismo individual (Klitgaard, 1991).

Uma das principais limitações desta teoria reside em suas premissas comportamentais: a teoria pressupõe que os indivíduos são racionais, motivados exclusivamente pelo interesse próprio e orientados pela maximização de recompensas financeiras, suposições consideradas empiricamente questionáveis e simplificadoras da complexidade do comportamento humano (Aguilera; Crespí-Cladera; Piekkari, 2024).

Nessa direção, carece de previsões específicas e testáveis sobre como a combinação de características individuais e contextuais conduz a atos corruptos, negligenciando ainda os mecanismos cognitivos e morais que efetivamente orientam o comportamento dos agentes (Wikström *et al.*, 2025).

Ademais, ao reduzir a corrupção a uma falha bilateral entre principal e agente, a teoria se mostra insuficiente para explicar contextos de corrupção sistêmica, nos quais o fenômeno opera como um equilíbrio social sustentado por normas coletivas, percepções compartilhadas e estruturas de incentivo que transcendem a relação entre duas partes (Wawrosz, 2022). A teoria também negligencia o papel de fatores culturais e normativos: quando a corrupção se converte em norma social generalizada, a lógica custo-benefício individual perde poder explicativo, tornando insuficientes as estratégias anticorrupção baseadas apenas no fortalecimento de controles e sanções (UNODC, 2023).

Por fim, a multiplicidade de relações principal-agente no setor público, entre cidadãos, parlamentos, governos e burocratas, gera ambiguidades que a teoria, em sua formulação original, não foi desenhada para capturar, o que limita sua capacidade de orientar reformas institucionais em contextos politicamente complexos (Fantinelli; Lana, 2022).

Em síntese, a perspectiva de agência, oferece um arcabouço teórico consistente para compreender a corrupção como um fenômeno decorrente da interação entre incentivos individuais e falhas institucionais, servindo de base para estratégias de *compliance*, controle interno e governança pública orientadas à mitigação de desvios éticos (Klitgaard, 1991).

2.1.2.1 Abordagem Agente-principal

A abordagem agente-principal constitui um dos principais referenciais para compreender relações organizacionais marcadas pela delegação de autoridade, pela assimetria de informação e por potenciais conflitos de interesse. É a abordagem mais utilizada para estudar a corrupção e a uma das mais adotadas por gestores de políticas públicas (Zimelis, 2020).

Originária da Teoria da Agência, essa perspectiva parte do pressuposto de que, ao delegar responsabilidades a um agente, o principal não detém controle pleno sobre suas ações, criando espaço para comportamentos oportunistas voltados à maximização de interesses individuais (Jensen; Meckling, 1976).

O problema emerge quando os objetivos do agente divergem dos interesses do principal e quando o monitoramento das ações do agente é custoso ou imperfeito (Eisenhardt, 1989). Nessas condições, os agentes podem adotar condutas que não maximizam o bem-estar do principal, gerando custos de agência associados à supervisão, à estruturação de incentivos e às perdas residuais decorrentes de desvios de comportamento (Khan, Krishnan, 2019; Klitgaard, 1991; Rose-Ackerman, 1999). Essa lógica é particularmente relevante no setor público, no qual os cidadãos, enquanto principais, delegam poder decisório aos agentes públicos responsáveis pela gestão de recursos coletivos (Klitgaard, 1991).

A assimetria de informações desempenha papel central nessa relação, uma vez que os agentes geralmente possuem maior conhecimento sobre suas próprias ações e sobre o contexto decisório do que os principais, o que dificulta a detecção de desvios e reduz a efetividade dos mecanismos de *accountability* (Eisenhardt, 1989). Como resultado, o agente pode explorar essa vantagem para agir de forma discricionária, priorizando benefícios privados em detrimento do interesse público (Klitgaard, 1991; Rose-Ackerman, 1999).

No campo da economia institucional e da análise da corrupção, a abordagem agente–principal associa a ocorrência de práticas corruptas à combinação de monopólio de poder, discricionabilidade e ausência de responsabilização (Klitgaard, 1991). A corrupção pode ser compreendida como uma falha contratual implícita, na qual os incentivos e sanções existentes não são suficientes para alinhar o comportamento do agente aos objetivos do principal (Rose-Ackerman, 1999).

Por fim, esta abordagem contribui para o desenho de políticas públicas e de mecanismos de governança ao evidenciar a necessidade de estruturas institucionais que reduzam as assimetrias de informação, fortaleçam os sistemas de monitoramento e estabeleçam incentivos compatíveis com o desempenho ético e eficiente dos agentes. Programas de *compliance*, controles internos e mecanismos de transparência podem ser compreendidos como instrumentos destinados a mitigar os custos de agência e a alinhar os interesses individuais aos objetivos coletivos (Eisenhardt, 1989; Klitgaard, 1991; Rose-Ackerman, 1999).

2.1.3 Teoria Institucional

A Teoria Institucional enfatiza que as organizações não atuam exclusivamente orientadas por critérios de eficiência técnica ou racionalidade econômica, mas também buscam legitimidade perante o ambiente institucional no qual estão inseridas (Dimaggio; Powell, 1983). Esta teoria oferece uma base analítica para compreender a adoção e a difusão de práticas organizacionais no setor público, deslocando o foco da eficiência técnica para a busca de legitimidade (Dimaggio; Powell, 1983). Nesse sentido, estruturas como programas de *compliance* e códigos de ética podem ser interpretadas não apenas como instrumentos de controle, mas como respostas às pressões coercitivas, normativas e reprodutivas que permeiam o ambiente institucional (Dimaggio; Powell, 1983).

Nessa perspectiva, práticas, estruturas e rotinas organizacionais tendem a ser adotadas e mantidas porque são socialmente valorizadas, normativamente esperadas ou legalmente exigidas, ainda que sua eficácia instrumental seja limitada (Meyer; Rowan, 1977).

Um dos conceitos desta teoria é o isomorfismo institucional que explica a homogeneização das estruturas organizacionais em um mesmo campo organizacional. (Dimaggio; Powell, 1983). Esse processo ocorre por meio de três mecanismos principais: (i) o isomorfismo coercitivo, decorrente de pressões legais e regulatórias; (ii) o isomorfismo normativo, associado à profissionalização e às normas técnicas; e (iii) o isomorfismo mimético, que leva organizações a imitar práticas consideradas bem-sucedidas ou legítimas em contextos de incerteza (Dimaggio; Powell, 1983).

As instituições se sustentariam em três pilares inter-relacionados: o regulativo, que envolve regras formais e sanções; o normativo, relacionado a valores e expectativas sociais; e o cultural-cognitivo, que diz respeito aos esquemas interpretativos compartilhados que orientam a ação dos atores (Scott, 2014). Esses pilares explicam por que determinadas práticas organizacionais se tornam naturalizadas e resistem à mudança, mesmo diante de evidências de ineficiência (Scott, 2014).

No âmbito da administração pública, ela contribui para a análise de políticas públicas e de programas de *compliance*. A adoção de mecanismos como códigos de ética, programas de *compliance* e estruturas formais de controle pode ser compreendida como uma resposta às pressões institucionais por conformidade, transparência e *accountability*, visando à obtenção de legitimidade junto a órgãos de controle, à sociedade e a organismos internacionais (Dimaggio; Powell, 1983; Scott, 2014).

A adoção formal dessas estruturas não implica necessariamente sua efetiva internalização, dando origem ao fenômeno do desacoplamento institucional, na qual práticas formais são adotadas simbolicamente, sem efetiva incorporação às rotinas organizacionais (Oliver, C., 1991). Esse aspecto é relevante para a análise de programas de *compliance* no setor público, pois permite compreender por que a existência formal de estruturas de integridade e *compliance* nem sempre se traduz em mudanças substantivas no comportamento dos agentes ou na redução da corrupção (Scott, 2014). Essa perspectiva permite articular a Teoria Institucional com abordagens micro, ao evidenciar que a percepção dos agentes sobre a coerência entre discurso e prática influencia diretamente o comportamento ético (Scott, 2014).

Apesar de sua relevância analítica, uma das principais limitações identificadas refere-se ao seu caráter predominantemente estruturalista e, em certos aspectos, determinístico: ao enfatizar o isomorfismo institucional como mecanismo explicativo central, a teoria tende a subestimar as relações de poder e a oferecer poucos subsídios para compreender como os atores reproduzem ou alteram essas relações nas organizações e nos campos institucionais (Jones; Laberge; Quattrone, 2024).

Nessa mesma direção, os estudos sobre isomorfismo e desacoplamento foram criticados por enfatizar a estabilidade das organizações e dos campos institucionais, negligenciando o papel dos indivíduos na transformação de práticas institucionalizadas e na abertura de novos caminhos de desenvolvimento institucional (Jones; Laberge; Quattrone, 2024). Ademais, a teoria institucional tradicionalmente concebe os ambientes institucionais como campos organizacionais relativamente estáveis e homogêneos, moldados por forças independentes da deliberação humana, o que contrasta com abordagens mais recentes que atribuem aos atores a capacidade de criar ou transformar instituições de forma intencional (Berghout *et al.*, 2023).

No âmbito dos programas de integridade e *compliance* no setor público, essa limitação é relevante, pois a teoria apresenta lacunas ao explicar como pressões institucionais, respostas organizacionais e resultados concretos se articulam, sendo insuficiente para orientar gestores que enfrentam pressões de legitimidade concorrentes, lógicas institucionais conflitantes e agência restrita em ambientes burocráticos (Baba; Brunet, 2024; Qian, 2024).

Por fim, esta teoria fornece um arcabouço teórico para analisar a conformidade organizacional, a difusão de práticas e os limites da efetividade de reformas institucionais, ao evidenciar o comportamento das organizações é moldado por normas, valores e crenças na conformação do comportamento organizacional e na busca por legitimidade (Meyer; Rowan, 1977; Dimaggio; Powell, 1983; Scott, 2014).

2.1.4 Corrupção: O problema da mensuração

A mensuração do nível de percepção de corrupção de um país, estado ou município constitui um desafio metodológico devido à sua própria natureza oculta, o que leva qualquer organização a estar sob risco de fraude e corrupção (Medeiros; Crantschaninov, Silva, 2013).

A corrupção, por se tratar de uma prática ilícita, deliberadamente ocultada pelos envolvidos, não se presta à mensuração direta por meio de estatísticos oficiais ou por declarações explícitas sobre o envolvimento de pessoas em atos corruptos (Côrtes, 2021), o que limita o uso de dados objetivos e confiáveis para sua mensuração empírica (Rose-Ackerman, 1999; Lambsdorff, 2006).

Diante dessa limitação estrutural, a literatura tem recorrido a medidas indiretas, sobretudo indicadores baseados em percepções de especialistas, empresários e cidadãos, como estratégia para contornar a ausência inerente ao fenômeno (Lambsdorff, 2006). Contudo, tais instrumentos não estão isentos de críticas, uma vez que refletem avaliações subjetivas mediadas por fatores culturais, midiáticos e institucionais, podendo não corresponder com precisão à incidência real de práticas corruptas (Lambsdorff, 2006; Seligson, 2006).

Os indicadores de percepção tendem a apresentar vieses, associados ao nível de desenvolvimento econômico, à liberdade de imprensa e à confiança institucional (Treisman, 2007; Seligson, 2006). Países com maior transparência e maior divulgação de escândalos podem apresentar níveis elevados de percepção de corrupção, ainda que possuam mecanismos mais eficazes de controle e responsabilização. Esse paradoxo evidencia a complexidade de interpretar resultados baseados apenas em percepções (Treisman, 2007; Seligson, 2006).

Na administração pública, a mensuração da corrupção por meio da percepção dos agentes internos revela-se importante, pois possibilita captar dimensões subjetivas do ambiente ético, da efetividade dos mecanismos de controle e da cultura organizacional, aspectos frequentemente invisíveis nos registros administrativos formais (Treviño; Weaver; Reynolds, 2006).

2.1.4.1 Indicadores de Medição da Corrupção

Diante das dificuldades de mensuração da corrupção, passaram a ser utilizados índices sintéticos, baseados em informações indiretas, sobretudo nas percepções de especialistas, empresários e agentes econômicos. Esses índices têm desempenhado papel relevante em estudos comparativos internacionais, análises de políticas públicas e avaliações de governança,

ao oferecerem medidas padronizadas que permitem a comparação entre países e ao longo do tempo (Lambsdorff, 2006; Treisman, 2007).

Há pelo menos três grupos de índices de medição de corrupção: medidas de corrupção baseadas em questionários, indicadores de corrupção fornecidos por índices de governança global e indicadores de corrupção fornecidos por índices que medem as capacidades dos estados (Malito, 2014).

O primeiro grupo, as medidas de corrupção baseadas em questionários, é o mais tradicional, surgindo em meados da década de 1990, período em que se intensificaram as preocupações com políticas anticorrupção eficazes (Malito, 2014). O segundo grupo de índices busca aumentar a abrangência de temas e diferentes formas de acessá-los, usando não apenas a medição da corrupção, mas outros fatores, como valores, democracia e outros elementos de boa governança. O terceiro grupo, por fim, busca avaliar o desempenho de um determinado governo em questões que envolvem *accountability*, estas proliferaram a partir dos anos 2000. (Malito, 2014). A seguir, será abordado alguns desses indicadores.

I) Índice de Percepção da Corrupção

O índice mais amplamente utilizado é o Índice de Percepção da Corrupção (IPC), elaborado pela Transparência Internacional (TI). Este agrega diferentes fontes independentes, como *surveys* com especialistas ou executivos, para classificar os países de acordo com o nível percebido de corrupção no setor público (Lambsdorff, 2006).

A principal vantagem reside na combinação de múltiplas fontes, o que contribui para aumentar à confiabilidade e reduzir vieses específicos de cada base de dados isolada (Lambsdorff, 2006), entretanto, a utilização de tais indicadores não reflete, necessariamente, a corrupção “real” ou efetivamente vivenciada pelos indivíduos em seu cotidiano, mas sim, refletem avaliações subjetivas, muitas vezes mediadas por estereótipos, cobertura midiática, reputações históricas e expectativas normativas sobre o funcionamento das instituições (Lambsdorff, 2006; Sampson, 2010). Os dados subjetivos podem refletir opinião em vez de experiência, e pesquisas futuras poderiam se concentrar em indicadores baseados na experiência (Olken, 2009).

O índice varia, atualmente, de 0 a 100, sendo valores mais altos indicativos de menor percepção de corrupção. Sua principal contribuição reside na possibilidade de comparações internacionais e de análises temporais (Lambsdorff, 2006; Treisman, 2007).

Embora úteis para análises comparativas e diagnósticos macro institucionais, as medidas baseadas em percepções apresentam limitações substantivas quando utilizadas isoladamente para inferir a experiência direta da corrupção da população ou dos agentes públicos.

II) Global Corruption Barometer (GCB)

O GCB constitui uma pesquisa de opinião pública conduzida pela Transparência Internacional com o objetivo de capturar as experiências diretas dos cidadãos com a corrupção e o suborno em instituições públicas ao redor do mundo. Diferentemente do Índice de Percepção da Corrupção (IPC), que agrega avaliações de especialistas e executivos empresariais, o GCB prioriza dados em nível domiciliar de cidadãos comuns, distinguindo-se por colher dados reportados pelas próprias vítimas, e não opiniões de elites (TI, 2022).

Entre suas principais vantagens, destaca-se o fato de fornecer dados em nível individual derivados de experiências concretas, elas fornecem dados individuais de pessoas comuns em todo o mundo, permitindo comparações longitudinais e análises regionais detalhadas (TI, 2021).

A metodologia do GCB depende de dados autodeclarados, que podem subestimar a corrupção real em função do estigma social ou de falhas de memória dos entrevistados. Adicionalmente, em determinados ambientes políticos ou sociais, as condições de alguns países podem dificultar a coleta de dados confiáveis, impactando a abrangência da pesquisa (Agerberg, 2022). O GCB só pode ser utilizado como dado suplementar na avaliação, monitoramento e avaliação de políticas, programas e instituições, não sendo adequado para responder questões de atribuição causal ou mensurar o impacto de reformas específicas (Hardoon; Johnsen, 2012).

III) WorldWide Governance Indicator (WGI) – Controle da Corrupção

Os WGI, desenvolvidos por Kaufmann, Kraay e Mastruzzi, incluem a dimensão denominada Controle da Corrupção, que avalia a percepção do grau em que o poder público é exercido para fins privados em mais de 200 países, com base em dados de 35 fontes distintas (Kaufmann; Kraay, 2024). Esse indicador incorpora tanto a corrupção em pequena escala quanto a captura do Estado por elites e interesses privados (Kaufmann; Kraay; Mastruzzi, 2011).

Ele baseia-se na agregação de múltiplas fontes de dados e fornece estimativas acompanhadas de intervalos de confiança, elevando sua sofisticação metodológica. Ainda

assim, compartilha limitações comuns aos indicadores perceptivos, como a dependência de avaliações subjetivas e a dificuldade de distinguir mudanças reais de mudanças na percepção (Langbein; Knack, 2010).

IV) Indicadores Organizacionais e Setoriais de Percepção

Os indicadores organizacionais e setoriais são relevantes especialmente em estudos micro e mesoanalíticos. Pesquisas com servidores públicos e gestores utilizam escalas perceptivas para avaliar a ocorrência de desvios éticos, a efetividade do *compliance*, a confiança nos canais de denúncia e a imparcialidade dos processos decisórios (Kaptein, 2011; Treviño; Weaver; Reynolds, 2006).

Esses instrumentos permitem captar variações internas e contextuais, sendo particularmente úteis para análises no âmbito da administração pública, tanto para o diagnóstico das condições éticas e organizacionais vigentes quanto para a formulação, o monitoramento e o aprimoramento contínuo das políticas de integridade e dos programas de *compliance* institucional (Kaptein, 2011; OCDE, 2017). Todavia, estão sujeitos a vieses, como o medo de retaliação, o que reforça a importância do anonimato e do cuidadoso desenho dos questionários (Tourangeau; Yan, 2007).

Incluem-se nesse grupo o Índice de Estado de Direito do World Justice Project (WJP), que avalia o funcionamento dos sistemas jurídicos de mais de 140 países com base em pesquisas domiciliares e entrevistas com especialistas (WJP, 2023), e o Índice Ibrahim de Governança Africana (IIAG), que mede o desempenho dos governos africanos em segurança, Estado de direito, participação e desenvolvimento humano, sendo uma das principais referências para a avaliação de capacidades estatais no continente (Mo Ibrahim Foundation, 2023).

2.2 Ética Organizacional

Ética vai muito além da definição do que é certo ou errado, permitido ou proibido, devendo respeitar as normas balizadoras historicamente aceitas por uma sociedade ou cultura (Prado *et al.*, 2018). Para agir com ética, não basta cumprir as leis em seu aspecto formal. É preciso também assegurar a adoção dos valores morais que lhe são inerentes (Treviño; Nelson, 2014).

A ética organizacional refere-se ao conjunto de princípios, valores, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização, influenciando decisões, relações internas e interações com o ambiente externo. Diferentemente de uma abordagem restrita à moral individual, a ética organizacional enfatiza o papel das estruturas institucionais, da cultura organizacional e dos sistemas de governança na conformação do comportamento ético no contexto do trabalho (Treviño; Weaver; Reynolds, 2006).

Também pode ser compreendida a partir da distinção entre a ética formal e a ética informal. A ética formal engloba códigos de conduta, políticas de *compliance*, treinamentos, canais de denúncia e sistemas de sanção. Já a ética informal refere-se aos valores compartilhados, às normas sociais, aos exemplos de liderança e às práticas cotidianas que indicam quais comportamentos são efetivamente esperados e recompensados no interior da organização. A efetividade da ética organizacional depende da coerência entre essas duas dimensões (Treviño, Weaver; Reynolds, 2006).

2.2.1 Elementos da Ética Organizacional

A ética organizacional constitui um construto multidimensional que se manifesta por meio de valores, normas, práticas e estruturas institucionais que orientam o comportamento dos membros da organização. Diferentemente de uma abordagem centrada exclusivamente na moral individual, a ética organizacional enfatiza o papel do contexto organizacional na conformação das decisões éticas e na prevenção de comportamentos desviantes (Treviño; Weaver; Reynolds, 2006). A literatura identifica diversos elementos que, de forma integrada, sustentam um ambiente organizacional eticamente orientado.

Entre esses elementos destacam-se os valores e normas éticas representam os princípios que orientam o comportamento esperado dos indivíduos. Esses valores são formalizados por meio de códigos de ética, políticas internas e diretrizes institucionais, que desempenham papel relevante na redução de ambiguidades morais e na padronização das condutas organizacionais (Schwartz, 2004).

A liderança ética é reconhecida como um dos elementos principais da ética organizacional. Líderes éticos são aqueles que demonstram condutas moralmente apropriadas por meio de suas ações pessoais e relacionais, além de promoverem tais condutas entre seus subordinados por meio de comunicação, reforços e decisões justas (Brown, Treviño E Harrison, 2005).

No quadro 1, apresentam-se algumas definições de liderança ética comumente observadas em pesquisas acadêmicas sobre o tema.

Quadro1: Liderança Ética

Conceitos de Liderança Ética	Autores
É a definição de liderança com integridade, respeito pelos outros e responsabilidade moral, movimentos ao bem comum.	MAXWELL, John C. (1993)
É um processo em que líderes demonstram preocupação pelo bem-estar de seus seguidores e agem de maneira moralmente correta, orientando os demais a fazer o mesmo.	SHAW, William H. (2003)
É a capacidade de influenciar pessoas por meio da ética, dos princípios e dos valores, para guiar decisões e comportamentos que são bons para os indivíduos e para a sociedade.	CIULLA, Joanne B. (2004)
É a demonstração de condutas normativamente adequadas por meio de ações pessoais e de relacionamentos interpessoais que promovem tais condutas aos seus subordinados, por meio da comunicação bidirecional, do reforço e da tomada de decisão.	BROWN, M.; TREVIÑO, L.; HARRISON, D. (2005)
Influência nas atividades de um grupo para o atingimento de resultados de maneira socialmente responsável.	DE HOOGH, A.; DEN HARTOG, D. (2009)
É o conjunto de condutas que um líder pratica, com o objetivo de incentivar ou desincentivar um ambiente de trabalho ético.	AREL, B.; BEAUDOIN, C.; CIANCI, A. (2012)

Fonte: Adaptado de Silva, 2023.

Na administração pública, o comportamento ético do líder assume relevância ainda maior, uma vez que decisões gerenciais estão diretamente associadas ao interesse público, ao uso de recursos coletivos e à confiança da sociedade nas instituições estatais (Denhardt, Denhardt, 2015). Os líderes éticos públicos devem atuar orientados por valores democráticos, transparência e *accountability*, promovendo ambientes organizacionais em que a integridade seja incentivada e desvios éticos não sejam tolerados (Brown; Mitchell, 2010).

Além disso, essa perspectiva está associada à segurança psicológica, ao comprometimento organizacional e à disposição dos servidores para reportar irregularidades, fatores essenciais para a efetividade de programas de *compliance* e integridade (Mayer *et al.*, 2009; Walumbwa *et al.*, 2011). Líderes que demonstram coerência entre discurso e prática, que tratam seus subordinados com justiça e que comunicam de forma clara as expectativas éticas tendem a promover maior comprometimento organizacional, maior disposição dos servidores para reportar irregularidades e um ambiente de maior segurança psicológica (Mayer *et al.*, 2009; Walumbwa *et al.*, 2011; Brown; Treviño; Harrison, 2005).

Esse conjunto de efeitos não é trivial: em contextos organizacionais marcados por baixa segurança psicológica, os mecanismos formais de *compliance* tendem a apresentar eficácia limitada, uma vez que o silêncio organizacional e o receio de retaliação inibem o uso dos canais de denúncia e a contestação de práticas indevidas (Detert; Burris, 2007; Edmondson, 1999). Assim, o comportamento ético da liderança não opera apenas no plano simbólico ou normativo: ele condiciona o clima organizacional e cria as bases psicossociais sem as quais as estruturas formais de controle e integridade dificilmente produzem os efeitos esperados (Paine, 1994; Kaptein, 2011).

Outro elemento refere-se à cultura ética, definida como o conjunto de valores compartilhados, normas informais e práticas cotidianas que moldam o comportamento organizacional (Kaptein, 2011). Ela é composta por virtudes organizacionais, como clareza das expectativas éticas, congruência da liderança, apoio organizacional, transparência e possibilidade de denúncia. Esses elementos contribuem para a internalização das normas éticas e para a redução de comportamentos oportunistas (Kaptein, 2011).

Já os sistemas de regras e controles compreendem os mecanismos formais destinados a orientar, monitorar e corrigir o comportamento dos agentes organizacionais. Incluem políticas de *compliance*, controles internos, auditorias, procedimentos disciplinares e canais de denúncia. (Treviño; Weaver, 2006).

Os canais de comunicação e de denúncias devem ser seguros e confiáveis para a comunicação de irregularidades (Miceli, Near; Dworkin, 2008), e destacam que sistemas eficazes de denúncia incentivam a voz e contribuem para a detecção precoce de desvios éticos. Para ser válida, a organização deve oferecer proteção contra retaliações e promover um clima de confiança.

A coerência entre os valores declarados e as práticas efetivas constitui outro elemento da ética organizacional. Quando há discrepância entre o discurso institucional e o comportamento da liderança ou das estruturas organizacionais, ocorre a perda de credibilidade dos sistemas éticos, o que pode favorecer a normalização de desvios (Ashforth; Anand, 2003).

Por fim, a aplicação justa e consistente de sanções e incentivos é fundamental para reforçar padrões éticos (Kaptein, 2011). A previsibilidade e a imparcialidade das consequências associadas a comportamentos éticos e antiéticos fortalecem a percepção de justiça organizacional e contribuem para a internalização das normas éticas (Kaptein, 2011).

2.2.2 Mensuração da Ética Organizacional

A literatura acadêmica tem recorrido a instrumentos perceptivos e psicométricos para operacionalizar esse construto em pesquisas empíricas (Treviño; Weaver; Reynolds, 2006). Essas mensurações buscam captar a percepção dos membros da organização quanto à existência, efetividade e coerência dos mecanismos éticos e de *compliance* (Kaptein, 2011).

As abordagens de mensuração da ética organizacional podem ser agrupadas em três grandes categorias: (i) mensuração da cultura ética organizacional, (ii) avaliação da ética formal e (iii) mensuração de percepções e comportamentos éticos individuais em contexto organizacional.

A mensuração da cultura ética organizacional busca captar valores compartilhados, normas informais e práticas cotidianas que orientam o comportamento dos membros da organização (Kaptein, 2011). A cultura ética pode ser operacionalizada por meio de dimensões que refletem virtudes organizacionais, como clareza das normas éticas, congruência da liderança, apoio organizacional, transparência, possibilidade de denúncia e aplicação consistente de sanções (Kaptein, 2011).

A avaliação da ética formal concentra-se na existência e no funcionamento de instrumentos institucionais, tais como códigos de ética, políticas de *compliance*, treinamentos, canais de denúncia e sistemas de controle interno (Treviño; Weaver, 2003).

Por fim, a mensuração das percepções e dos comportamentos éticos individuais busca captar como os membros da organização percebem o ambiente ético e avaliam a aceitabilidade de determinadas condutas, bem como sua propensão a agir de forma ética ou a reportar irregularidades (Treviño; Weaver, 2003). Essa abordagem reconhece que as percepções individuais são fundamentais para compreender a efetividade dos sistemas éticos, especialmente em contextos em que comportamentos desviantes não são diretamente observáveis (Treviño; Weaver; Reynolds, 2006). Instrumentos baseados em autorrelatos, escalas de clima ético, dilemas morais e medidas de intenção comportamental são amplamente utilizados para avaliar fenômenos como o silêncio organizacional, a denúncia de irregularidades e a tolerância a desvios (Near; Miceli, 1985; Morrison, 2011).

Essas três abordagens oferecem uma compreensão abrangente da ética organizacional, ao articular dimensões culturais, normativas e individuais. Análises baseadas em uma única perspectiva tendem a capturar apenas parcialmente o fenômeno, ao passo que estratégias de mensuração combinadas ampliam a validade explicativa e permitem avaliar com maior precisão a efetividade dos programas de ética e de *compliance* (Kaptein, 2011; Schwartz, 2004).

2.2.2.1 Escalas e Instrumentos

Entre os instrumentos mais consolidados, destacam-se as escalas voltadas à mensuração do clima ético organizacional, como o *Ethical Climate Questionnaire* (ECQ), proposto por Victor e Cullen (1988), um dos modelos mais difundidos na literatura internacional. Fundamentado na teoria do desenvolvimento moral cognitivo, o ECQ avalia diferentes tipos de clima ético, como climas de interesse próprio, regras, leis e códigos, cuidado e independência, permitindo identificar quais critérios morais orientam as decisões e os comportamentos no contexto organizacional (Victor; Cullen, 1988).

Outro instrumento é o modelo das virtudes éticas corporativas, desenvolvido por Kaptein (2011) e operacionalizado no *Corporate Ethical Virtues Model* (CEV). Esse instrumento avalia múltiplas dimensões da cultura ética organizacional por meio de itens perceptivos mensurados em escalas do tipo *Likert*, sendo amplamente utilizado e validado em diferentes contextos organizacionais (Kaptein, 2011).

No campo da ética formal e dos sistemas de integridade, Schwartz (2004) propõe critérios para a avaliação da efetividade dos códigos de ética, enfatizando aspectos como o conteúdo, a implementação, a comunicação e os mecanismos de *enforcement*. Complementarmente, Treviño, Weaver e Reynolds (2006) desenvolveram instrumentos para mensurar a integração dos programas de ética às rotinas organizacionais, distinguindo estruturas simbólicas de práticas substantivas, aspecto central para a análise de programas de *compliance* e integridade nos setores público e privado.

As escalas de liderança ética, como a *Ethical Leadership Scale* (ELS), desenvolvida por Brown, Treviño e Harrison (2005), são empregadas como proxies da ética organizacional, dada a influência central da liderança na formação de padrões éticos.

No campo do comportamento de desvios éticos, instrumentos como a escala de comportamento antiético no trabalho, proposta por Kaptein (2011), e medidas de desvios organizacionais (*organizational misbehavior*) contribuem para avaliar, indiretamente, a eficácia dos sistemas éticos ao capturar a frequência ou a aceitabilidade de práticas desviantes (Vardi; Wiener, 1996; Ashforth; Anand, 2003; Kaptein, 2011).

A mensuração da ética organizacional por meio de *surveys* enfrenta limitações inerentes, como o viés de deseabilidade social, o receio de retaliação e a tendência à superestimação de comportamentos éticos. Para mitigar esses riscos, a literatura recomenda garantir o anonimato dos respondentes, formular os itens de maneira clara e comportamental e,

sempre que possível, combinar dados perceptivos com informações objetivas ou qualitativas (Tourangeau; Yan, 2007).

2.3 *Compliance*

O termo *compliance* deriva do verbo inglês *to comply*, cuja tradução abrange significados como conformidade, observância, obediência e submissão, entre outros significados (Freitas; Blanchet, 2020). Em sentido amplo, refere-se ao cumprimento de normas e de leis, devendo ser compreendido como um mecanismo de controle organizacional, cabendo às instituições a adoção e a aplicação de boas práticas de governança, tendo como princípio a adoção de um comportamento ético e organizacional, na medida em que se relaciona à incorporação de valores de integridade e responsabilidade no âmbito da cultura institucional (Ribeiro; Diniz, 2015).

O *compliance* configura-se como uma ferramenta essencial de controle, proteção e prevenção contra práticas ilícitas, fraudes, desvios éticos e atos de corrupção. Sua implementação possibilita às organizações a adoção de uma postura proativa na identificação, avaliação e mitigação de riscos, contribuindo para o fortalecimento de governança e promovendo uma cultura organizacional baseada em princípios éticos e na responsabilidade institucional (Gabardo; Morettini; Castella, 2015).

Não é incomum a utilização dos termos integridade e *compliance* como sinônimos, o que pode gerar equívocos capazes de comprometer a efetividade dos Programas de Conformidade. No âmbito da administração pública, o termo integridade refere-se à adoção de princípios e condutas que priorizam o interesse público em detrimento dos interesses privados, enquanto *compliance* está associado ao cumprimento de leis, normas e regras, com o objetivo de fomentar condutas éticas e alinhar a atuação administrativa aos princípios da administração pública e aos interesses públicos (CGE/SC, 2025). Assim, integridade e *compliance* são conceitos interligados que, no setor público, devem estar atrelados a mecanismos de controle interno e de auditoria, garantindo maior eficiência, transparência e responsabilização (CGU, 2022).

As bases conceituais do *compliance* no setor público remontam ao ano de 2006, quando a Convenção das Nações Unidas (ONU) contra a Corrupção estabeleceu os primeiros marcos normativos sobre o tema. Naquele contexto, o Brasil figurou como Estado signatário do documento e, em decorrência desse compromisso internacional, promulgou o Decreto n°

5.687/2006, internalizando as diretrizes convencionais ao ordenamento jurídico nacional (Pomini, Anderson, 2018).

No Brasil, com a instituição da Lei 12.846/2013, também denominada Lei Anticorrupção (LAC), deu visibilidade institucional ao *compliance* no País (Brasil, 2013). Foi a partir deste marco regulatório que as organizações brasileiras passaram a demandar maior atenção para a implantação de instrumentos de controle, como a adoção de programas de *compliance*, que atribuam maior segurança ao relacionamento com as corporações (Trapp, 2015), pois, com a implementação dessa nova lei, as pessoas jurídicas passaram a ser responsabilizadas de forma objetiva (civil e administrativa) (Trapp, 2015).

A efetividade dos programas de *compliance* público não depende apenas de sua existência formal, mas do grau em que são efetivamente internalizados nas rotinas organizacionais e nos comportamentos dos agentes públicos (Barreto; Vieira, 2021).

Segundo Barreto e Vieira, dos 12 programas de integridade implementados por governos federal, estadual e municipal, verificaram que, em média, 70% das práticas previstas nos regimes nacional e internacional anticorrupção são observadas apenas parcialmente, indicando que os principais desafios residem na adoção de verificações prévias, na combinação adequada entre canais de denúncia e investigações internas, e na promoção de capacidades institucionais.

Esses achados revelam a distância ainda existente entre a norma dos programas e sua incorporação prática ao cotidiano das organizações públicas brasileiras (Barreto; Vieira, 2021).

Essa legislação foi complementada por outros normativos relevantes, conforme Quadro 2, detalhado a seguir:

Quadro 2- Legislação Complementar LAC

Normativo	Objetivo	Ano
Lei nº 12.846 – Lei Anticorrupção (LAC)	Responsabilização de empresas por atos lesivos à administração pública	2013
Decreto nº 8.420	Regulamentação dos Programas de Integridade	2015
Leis nº 13.303– Lei das Estatais	Obrigatoriedade de divulgação de práticas de <i>compliance</i>	2016
Modelo de Maturidade em Integridade Pública (CGU)	Avaliação dos Programas de <i>Compliance</i> em órgãos públicos	2023

Fonte: Adaptado de Lima, 2022; Teixeira, 2021; CGU, 2023.

Na administração pública brasileira, a CGU desempenha papel central na estruturação, fiscalização e monitoramento dos programas de *compliance* públicos. Dentre suas atividades, destacam-se a criação do Programa de Fomento à Integridade (PROFIP), por meio da Portaria nº 784 (CGU, 2016), bem como a meta de avaliação dos Programas de Integridade dos entes

federados até 2027, para a qual desenvolveu o Modelo de Maturidade em Integridade Pública, que avalia e classifica os órgãos públicos em níveis de conformidade (CGU, 2023).

A CGU e as Controladorias Estaduais são responsáveis por estruturar e monitorar programas de *compliance* nos órgãos públicos. O Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Rio de Janeiro foi concebido como um instrumento de governança voltado à promoção da ética e da integridade na administração pública estadual, instituído pelo Decreto Estadual nº 46.745/2019, abrangendo os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Estado do Rio de Janeiro, cujo objetivo é o combate a atos ilícitos, como corrupção, fraudes, conflitos de interesse, desvios de conduta e nepotismo, por meio do fortalecimento da integridade pública na cultura organizacional, principalmente por meio de ações preventivas.

A implementação de Programas de *Compliance* nas instituições públicas possui o condão de promover uma administração mais transparente, eficiente e orientada por princípios éticos, contribuindo para o fortalecimento da governança e para o aumento da confiança institucional (ENAP, 2018).

2.3.1 Modelos de Maturidade em *Compliance*

Modelos de maturidade são ferramentas que descrevem estágios e trajetórias de desenvolvimento organizacional. Eles devem indicar os níveis de maturidade atuais e as desejáveis e sugerir medidas concretas para aprimoramento (Pöppelbuß; Röglinger, 2011).

No Brasil, as metodologias consolidadas de avaliação de maturidade em conformidade têm sido predominantemente desenvolvidas e aplicadas no setor privado. Empresas de consultoria, como KPMG, Deloitte e Protiviti, dispõem de metodologias próprias para mensurar o grau de maturidade dos Programas de *Compliance* nas organizações (Cordeiro, 2025).

Observa-se que os modelos existentes não possuem um método padronizado e de fácil aplicação para medir objetivamente o nível de maturidade de qualquer organização (Cordeiro, 2025).

2.3.1.1 Avaliação do *Compliance* no Setor Público

A avaliação da maturidade dos programas de *compliance* no setor público tem sido um dos principais desafios enfrentados pelos órgãos governamentais. Diferentes metodologias

foram desenvolvidas para medir o grau de implementação, a eficiência e a governança dos mecanismos de integridade e *compliance* nas instituições públicas (CGU, 2023). Tais modelos têm o objetivo de garantir que os programas de *compliance* evoluam de estruturas incipientes a sistemas robustos e eficazes, promovendo a transparência, a ética e a responsabilização dos gestores públicos (CGU, 2023).

O modelo desenvolvido pela CGU é o principal aplicado à administração pública (CGU, 2023). O instrumento, denominado Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP 2023), constitui uma ferramenta destinada à avaliação do grau de maturidade dos Programas de Integridade nas instituições públicas federais. O MMIP é estruturado em três partes, cada uma composta por cinco níveis de maturidade: Inicial, Padronizado, Integrado, Gerenciado e Otimizado. Essa estrutura permite que as organizações identifiquem seu estágio atual e planejem estratégias de progresso de forma mais eficiente (CGU, 2023).

Outro instrumento desenvolvido pela CGU, em parceria com o Instituto Ethos, é o programa Pró Ética, que tem como objetivo incentivar, nas empresas, a adoção de políticas e ações necessárias para criar um ambiente íntegro, que reduza os riscos de fraude e corrupção (CGU, 2023).

Os modelos da CGU são aplicáveis a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, incluindo a administração direta, autarquias e fundações públicas, independentemente de seu porte ou de suas áreas de atuação. Esses modelos foram desenvolvidos especificamente para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, mas podem ser aplicados em outros poderes bem como nas esferas estaduais e municipais (CGU, 2023). O modelo possui estrutura clara e objetiva, sendo inovação da CGU em relação à aferição da maturidade dos Programas de Integridade Pública, pois oferece uma forma padronizada de avaliar o nível de maturidade das práticas de *Compliance*, contribuindo para o fortalecimento contínuo da integridade institucional (CGU, 2023).

2.3.1.2 Avaliação da maturidade do *Compliance* da KPMG

A KPMG, uma das maiores empresas globais de auditoria e consultoria, utiliza um modelo de maturidade que classifica o *compliance* em cinco diferentes níveis: “fraco”, “sustentável”, “maduro”, “integrado” e “avançado”, numa escala de 1 a 5, sendo 1 considerado fraco e 5 avançado. Este modelo é baseado em cinco categorias principais: governança e cultura organizacional; gestão de riscos; capacitação de pessoas; monitoramento e testes; e implementação de políticas e procedimentos (KPMG, 2024; Teixeira, 2021, Cordeiro, 2025).

Este modelo se destaca por sua capacidade de diagnosticar o estágio em que uma organização se encontra e de orientar ações corretivas (KPMG, 2024; Teixeira, 2021).

Para avaliar a maturidade dos programas de *compliance* em 2024, a KPMG utilizou como metodologia a aplicação de um questionário por meio de uma plataforma web, com 62 perguntas, com foco em nove elementos. Houve a participação de 106 organizações (KPMG, 2024). Nesta avaliação, as empresas brasileiras atingiram a média de 3,09 em uma escala de 1 a 5, o maior índice registrado desde o início da série histórica em 2015, evidenciando uma transição de uma postura reativa para uma abordagem mais estratégica e integrada à cultura organizacional, embora ainda persista espaço para aprimoramentos nas práticas de *compliance* (Melo; Paulino; Valdevino, 2024). A figura 1 detalha a média geral de maturidade de *compliance* por setor, em 2024:

Figura 1. Média Geral de Maturidade de *Compliance*



Fonte: Pesquisa de Maturidade do *Compliance* no Brasil 6ª Edição (KPMG, 2024).

A Figura 1 revela que o setor público, representado pelo Governo e pela Infraestrutura, destaca-se como o segundo setor com maior pontuação média, alcançando 3,3, ou seja, é o segundo mais maduro em termos de cumprimento nas avaliações, refletindo uma gestão robusta de práticas e políticas de *compliance* (KPMG, 2024).

2.3.1.3 Avaliação da maturidade do *compliance* de Bloise

A maturidade do *compliance* deve ser compreendida como um processo evolutivo, no qual as organizações transitam de estágios iniciais, marcados por ações reativas e voltadas ao atendimento mínimo de exigências legais, para níveis mais avançados, caracterizados pela internalização dos valores éticos, pela gestão de riscos e pela incorporação do *compliance* à governança corporativa (Bloise, 2017). Para Bloise, programas maduros não se limitam à existência de códigos de conduta ou canais de denúncia, mas demonstram efetividade por meio de práticas consistentes de prevenção, detecção e resposta a desvios.

Bloise propõe, ainda, que a avaliação da maturidade do *compliance* considere dimensões como o comprometimento da alta administração, a autonomia e os recursos da função de *compliance*, a gestão integrada de riscos, os mecanismos de monitoramento e a promoção de uma cultura organizacional orientada à ética e à integridade. Esses elementos aproximam-se das recomendações internacionais de boas práticas, como as apresentadas pela OCDE (2017), reforçando a convergência entre diferentes referenciais teóricos e institucionais.

Adicionalmente, ressalta que a maturidade do *compliance* está diretamente relacionada à capacidade da organização de evitar o fenômeno do desacoplamento institucional, no qual práticas formais são adotadas apenas de maneira simbólica, sem efetiva incorporação às rotinas organizacionais (Bloise, 2017). Nesse sentido, a avaliação torna-se um instrumento analítico relevante para compreender por que a simples existência de programas de *compliance*, por si só, não garante a redução de riscos de corrupção ou de desvios éticos.

2.3.2 *Compliance* como mitigadora da corrupção na gestão pública

Os programas de *compliance* devem ir além do cumprimento formal de normas, devendo estar incorporados à cultura organizacional e aos processos decisórios da entidade. Nesse sentido, ele cumpre sua função preventiva quando orientado à internalização de valores éticos e à modificação efetiva das práticas corporativas (Pagotto, 2015; OCDE, 2017).

A adoção de programas de *compliance* deve ser compreendida como um instrumento estruturante de governança e integridade, e não apenas como uma estratégia defensiva frente ao poder sancionador do Estado (Maeda, 2013). Nessa perspectiva, o *compliance* no setor público transcende a mera conformidade normativa, constituindo-se como mecanismo ativo de promoção da integridade institucional (Rainho, 2023).

Esses programas podem reduzir os índices de corrupção nas empresas. Assim, devem priorizar estratégias capazes de: (i) aumentar os benefícios daqueles que observam os padrões de conduta; (ii) ampliar a probabilidade de detecção e de sanção, garantindo a eficiência dos mecanismos de fiscalização e punição; e (iii) assegurar que as penalidades impostas àqueles que forem apanhados sejam suficientes para coibir a adoção de posturas desonestas futuras (Rose-Ackerman, 1999; OCDE, 2017).

Na gestão pública, a adoção de programas de *compliance* configura-se como um instrumento relevante para mitigar práticas corruptas, ao promover a institucionalização de mecanismos de integridade, transparência e responsabilização administrativa. Diferentemente de abordagens repressivas, o *compliance* público busca atuar de forma preventiva, incidindo

sobre os fatores estruturais que favorecem a ocorrência de ilícitos, tais como a assimetria de informações, a elevada discricionariedade decisória e a fragilidade dos controles internos (Klitgaard, 1991; Rose-Ackerman, 1999).

O *compliance* contribui para alterar o cálculo custo-benefício associado à prática de atos de corrupção, na medida em que amplia a probabilidade de detecção e de sanção, ao mesmo tempo em que reforça incentivos positivos à observância das normas e padrões éticos (Becker, 1968; Ehrlich, 1973). Nesse sentido, os mecanismos como auditorias periódicas, segregação de funções e *due diligence* para subcontratados dificultam práticas ilícitas, elevando a probabilidade de detecção e punição (Almeida; Brito; Serra, 2023).

Além dos mecanismos formais de controle, destaca-se que a efetividade dos programas de *compliance* depende da consolidação de uma cultura de integridade organizacional. Conforme a ONU, por meio do UNODC, as políticas de integridade sustentáveis devem privilegiar a liderança ética, a confiança institucional e a participação dos servidores públicos, evitando modelos excessivamente centrados na punição, que tendem a abordar apenas os sintomas da corrupção (UNODC, 2013). Ademais, programas baseados em valores, e não apenas na conformidade normativa, são mais eficazes para promover mudanças duradouras de comportamento no interior das organizações públicas (Paine, 1994; Schein, 2010).

No contexto brasileiro, a CGU enfatiza que os programas de integridade na administração pública devem ser concebidos como políticas permanentes de governança, integradas à gestão de riscos, ao planejamento institucional e aos sistemas de controle interno (CGU, 2023). Iniciativas voltadas à capacitação contínua dos agentes públicos, à transparência ativa e à responsabilização proporcional contribuem significativamente para a prevenção de atos de desvios e para o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições públicas (CGU, 2023).

O *compliance* à luz da Lei n.º 14.133/2021, reforça que o arcabouço normativo brasileiro estrutura incentivos voltados não apenas à conformidade formal, mas à efetiva prevenção e ao combate à corrupção nas contratações públicas (Rainho, 2023). Nesse sentido, o *compliance* passou a incorporar ferramentas como indicadores de desempenho e monitoramento comportamental, revelando que o modelo meramente documental é insuficiente para reduzir riscos de integridade e prevenir a ocorrência de fraudes e desvios (Rainho, 2023).

A trajetória de adoção do *compliance* no Brasil está diretamente associada à exposição pública de grandes escândalos de corrupção, que funcionaram como catalisadores institucionais para a difusão de práticas de conformidade tanto no setor privado quanto no público (Sousa, Passos, Portulhak, Azevedo, 2024). Esses achados corroboram a perspectiva institucional

adotada nesta pesquisa, ao demonstrar que a adoção de mecanismos de *compliance* responde, em larga medida, a pressões isomórficas de natureza coercitiva e normativa, o que pode resultar em incorporação meramente simbólica quando não acompanhada de mudanças culturais profundas (Sousa *et al.*, 2024).

Por fim, o *compliance* público revela-se um instrumento estratégico não apenas para a redução da corrupção, mas também para o aprimoramento da governança e da legitimidade democrática da atuação estatal (OCDE, 2017).

2.4. Segurança Psicológica

Segurança psicológica (SP) é entendida como a percepção de que o ambiente de trabalho é seguro para a assunção de riscos interpessoais, permitindo que os indivíduos se expressem sem medo de humilhação, represálias ou outras consequências negativas de natureza social ou profissional, o que favorece comportamentos éticos, a aprendizagem organizacional e a melhoria contínua dos processos de trabalho (Schein; Bennis, 1965; Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Buvi K; Tkalich, 2022).

Este conceito tem suas origens nas pesquisas de Schein e Bennis (1965), desenvolvidas no contexto dos processos de mudança organizacional, nas quais os autores destacaram a importância de ambientes seguros para a aprendizagem e a adaptação nas organizações. Edmondson (1999) ampliou a noção de SP ao defini-la como um estado coletivo em que os membros de uma equipe se sentem à vontade para expressar opiniões, admitir erros e compartilhar ideias, sem medo de sanções. Complementarmente, Kahn (1990) relacionou a SP ao engajamento no trabalho, sustentando que ambientes percebidos como seguros favorecem o envolvimento físico, cognitivo e emocional dos indivíduos em suas atividades laborais.

Ambientes psicologicamente seguros permitem que os colaboradores confiem em seus pares e líderes, participem ativamente de decisões organizacionais e proponham soluções inovadoras (Gallo, 2023). Equipes de alta performance frequentemente reportam mais erros, não por serem menos competentes, mas porque têm maior segurança para discutir falas como oportunidades de aprendizado, em vez de tratá-las como ameaças (Edmondson, 2018).

Com base nessas ideias iniciais, pode-se dizer que o conceito de segurança psicológica evoluiu ao longo das décadas, com contribuições significativas de diferentes teóricos. O Quadro 3 apresenta os principais autores e suas contribuições para o conceito de Segurança Psicológica.

Quadro 3- Definições de Segurança Psicológica

Definições	Autores
Introdução da SP como elemento crucial para superar resistências em processos de mudança.	SCHEIN, Edgar H.; BENNIS, Warren G. (1965)
Relacionou a SP ao engajamento individual no trabalho.	KAHN, William A. (1990)
É a medida em que membros de uma organização se sentem à vontade para compartilhar informações e sentimentos pessoais sem medo de julgamento.	SCHEIN, Edgar H. (1993)
Conceito de SP no nível da equipe, vinculando-a ao desempenho, aprendizado coletivo e inovação.	EDMONDSON, Amy C. (1999)
Confiança dos colaboradores em seus pares e líderes	GALLO, Amy (2023)

Fonte: Adaptado de Silva, D. 2023.

Estes teóricos ajudam a compor uma visão abrangente da SP, desde o nível individual até o organizacional, destacando sua influência em diversos contextos.

A formação de um ambiente seguro nas organizações não decorre de um único fator, mas resulta da combinação sistêmica de diferentes elementos organizacionais, formais e informais, que moldam as percepções, atitudes e comportamentos dos indivíduos no cotidiano institucional (Treviño; Weaver, 2003). Esses elementos atuam de forma interdependente, criando condições que favorecem ou inibem a ética, a comunicação de irregularidades e a efetividade das políticas de integridade e *compliance* (Edmondson, 1999; Kaptein, 2011; Treviño; Weaver, 2003).

Assim, é possível compreender que a segurança psicológica não apenas influencia o desempenho individual e das equipes, mas também molda o clima organizacional. Neste cenário, um ambiente seguro é aquele que estimula o comportamento ativo, permitindo que as pessoas se sintam confortáveis para expressar ideias, compartilhar opiniões, assumir riscos interpessoais e reportar erros sem medo de retaliações ou julgamentos (Silva, D.; Freitas, D., 2024). Em contextos com espaço para diálogo aberto, as equipes demonstram maior coesão e desempenho (Edmondson, 1999).

A liderança inclusiva, outro elemento da SP, se manifesta na postura dos líderes, que demonstram empatia, atuam ativamente e valorizam as contribuições individuais. Líderes que reconhecem suas vulnerabilidades e assumem erros criam um modelo de comportamento que encoraja os colaboradores a fazerem o mesmo (Ye, Wang, Li, 2019). Lideranças que promovem práticas inclusivas aumentam significativamente o engajamento das equipes (Furtado; Carvalho; Sobral, 2024).

A confiança é compreendida como a expectativa compartilhada de que a manifestação de opiniões, a discordância construtiva ou a admissão de erros não resultarão em retaliações,

punições injustas ou prejuízos à imagem profissional dos indivíduos (Edmondson,1999). A confiança interpessoal sustenta a disposição para assumir riscos, criando condições para o compartilhamento de informações sensíveis e para o aprendizado coletivo. Nesse sentido, ambientes organizacionais pautados pela confiança favorecem interações abertas e colaborativas, reduzindo o silêncio organizacional e ampliando a capacidade de resposta a erros e problemas (Schein; Bennis, 1965; Kahn, 1990).

De forma complementar, o comportamento de voz refere-se à disposição dos indivíduos para expressar ideias, sugestões, preocupações ou discordâncias relacionadas às atividades de trabalho e às práticas organizacionais (Detert, Burris, 2007). A SP constitui um dos principais antecedentes do comportamento de voz, na medida em que reduz o medo de consequências negativas associadas à manifestação de opiniões. A promoção do comportamento de voz amplia a participação ativa dos membros da organização, fortalece a aprendizagem coletiva e estimula processos de inovação, contribuindo para a identificação precoce de riscos, falhas e oportunidades de melhoria (Edmondson, 1999; Morrison, 2011).

A qualidade da comunicação e do feedback também constitui um elemento da SP. Organizações que tratam erros e feedbacks como oportunidades de aprendizado promovem um ambiente em que os colaboradores se sentem seguros para explorar novas ideias e assumir riscos (Gibson *et al.*, 2017). O feedback construtivo e o reconhecimento das diferenças individuais desempenham papéis centrais. Assim, feedbacks devem ser dados de forma não punitiva, com foco na melhoria e no crescimento do indivíduo. O respeito às diferenças e a promoção de um senso de pertencimento reforçam a confiança dos colaboradores em sua capacidade de contribuir (Horta; Demo; Roure, 2012). Práticas de reconhecimento estão diretamente relacionadas ao aumento da produtividade e da satisfação no ambiente de trabalho (Edmondson,1999).

Por fim, o tratamento organizacional dos erros constitui um elemento da SP, entendido como o reconhecimento institucional de que falhas fazem parte do processo de aprendizagem, adaptação e aprimoramento organizacional. (Edmondson, 1999).

Ambientes psicologicamente seguros permitem que os indivíduos relatem falhas e admitam equívocos sem receio de punições injustas ou estigmatização, o que favorece a aprendizagem coletiva e a correção tempestiva de problemas. Nesse sentido, a normalização do erro reduz o medo de falhar e incentiva a experimentação responsável, criando condições propícias à inovação e à melhoria contínua dos processos de trabalho (Schein; Bennis, 1965; Kahn, 1990).

O Quadro 4 resume os principais elementos constitutivos da SP, destacado a seguir.

Quadro 4 – Elementos da Segurança Psicológica (SP)

Elemento	Descrição	Contribuição para a Segurança Psicológica
Clima Organizacional (cultura de respeito)	Ambiente organizacional pautado no reconhecimento da dignidade, da diversidade e do valor dos indivíduos.	Reduz o medo de julgamentos negativos, favorecendo interações abertas e colaborativas.
Liderança inclusiva	Estilo de liderança que estimula a participação, valoriza diferentes perspectivas e acolhe contribuições dos membros da equipe.	Cria condições para que os indivíduos se sintam ouvidos e legitimados para se manifestar.
Confiança	Expectativa de que não haverá retaliações ou punições injustas diante da expressão de opiniões ou da admissão de erros.	Sustenta a disposição para assumir riscos interpessoais e compartilhar informações sensíveis.
Comportamento de voz	Disposição dos indivíduos para expressar ideias, sugestões, preocupações ou discordâncias relacionadas ao trabalho.	Amplia a participação ativa e fortalece a aprendizagem coletiva e a inovação.
Feedback construtivo	Processo de comunicação orientado ao desenvolvimento, ao aprendizado e à melhoria contínua do desempenho.	Reforça a aprendizagem organizacional e reduz a percepção de ameaças interpessoais.
Tratamento dos erros	Reconhecimento do erro como parte do processo de aprendizagem e aprimoramento organizacional.	Diminui o medo de falhar e incentiva a experimentação e a melhoria contínua.

Fonte: Adaptado de Silva, D. 2023.

Esses elementos, articulados entre si, formam a base do ambiente seguro necessário para sustentar práticas de integridade, aprendizado contínuo e confiança institucional.

2.4.1 Segurança Psicológica como variável moderadora

O ambiente organizacional seguro, compreendido à luz do conceito de SP, pode atuar como elemento mediador entre a implementação de programas de *compliance* e a percepção de corrupção nas organizações. Os mecanismos formais de *compliance*, como códigos de conduta, canais de denúncia e sistemas de controle, tendem a produzir resultados limitados quando não acompanhados por um ambiente em que os indivíduos se sintam seguros para relatar irregularidades, admitir erros e questionar práticas indevidas, sem receio de retaliações (Edmondson, 1999; Paine, 1994).

Nesse sentido, a SP contribui para transformar normas formais em práticas efetivas, ao reduzir o silêncio nas organizações e incentivar o comportamento de voz, elemento para a detecção precoce de desvios e de atos corruptos (Detert; Burris, 2007; Morrison, 2011). Os ambientes seguros favorecem o engajamento físico, cognitivo e emocional dos indivíduos, o que amplia a adesão às diretrizes éticas e aos valores promovidos pelos programas de *compliance* (Kahn, 1990). Assim, a SP, em consequência do ambiente seguro, potencializa a efetividade do *compliance* ao fortalecer a confiança interpessoal e a disposição para participar ativamente dos mecanismos de integridade (Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Detert; Burris, 2007; Paine, 1994).

Adicionalmente, a percepção de corrupção não se modifica apenas pela existência de regras e sanções, mas pela credibilidade dos sistemas de governança e pela experiência cotidiana dos agentes organizacionais, especialmente no que se refere à coerência entre os valores institucionais e as práticas adotadas (Rose-Ackerman, 1999; OCDE, 2017). Quando o ambiente organizacional é marcado por abertura ao diálogo, justiça organizacional e proteção contra retaliações, os indivíduos tendem a perceber maior coerência entre o discurso institucional e a prática, o que contribui para a redução da tolerância social à corrupção e para o fortalecimento da legitimidade das políticas de *compliance* (UNODC, 2013; Schein, 2010).

Dessa forma, o ambiente seguro configura-se como variável moderadora, ao permitir que os instrumentos de *compliance* sejam internalizados e convertidos em comportamentos éticos observáveis, influenciando positivamente a percepção de integridade organizacional e mitigando a percepção de corrupção.

2.4.2 Empoderamento Psicológico, Conformidade e Segurança Psicológica: Conexões e Implicações para a Administração Pública

Em estudos publicados por Dhillon *et. al.* (2020), investigou-se de que forma o empoderamento psicológico dos funcionários atua como mecanismo mediador entre estruturas organizacionais de empoderamento e a intenção de cumprimento de normas institucionais. Embora o contexto empírico dos autores seja o da segurança da informação, os achados identificados guardam analogia com os mecanismos subjacentes ao *compliance* público e à segurança psicológica investigados.

O empoderamento estrutural como o conjunto de condições organizacionais que proporcionam ao funcionário acesso a oportunidades, informações, recursos e suporte necessários ao desempenho de suas funções. A principal contribuição do estudo reside na

demonstração de que o empoderamento estrutural não exerce influência direta sobre a conformidade organizacional (Dhillon; Abdul Talib; Ng Picoto, 2020). Seus efeitos são mediados pelo empoderamento psicológico do servidor, entendido como a percepção individual de competência, significado, impacto e autodeterminação no exercício das atividades laborais, para que, por essa via, se traduza em maior intenção ao cumprimento de normas (Dhillon; Abdul Talib; Ng Picoto, 2020).

Essa constatação amplia e aprofunda o argumento desenvolvido nesta dissertação acerca do papel da segurança psicológica como variável moderadora na relação entre a qualidade percebida do *compliance* e a percepção de corrupção organizacional. De forma análoga, Dhillon *et al.* (2020) identificam que a mera existência de estruturas formais de controle não garante por si só a conformidade dos agentes, os programas de *compliance* na administração pública também dependem de condições psicossociais para que sejam efetivos. Quando os servidores não se sentem psicologicamente seguros para questionar práticas desviantes, relatar irregularidades ou participar dos processos decisórios relacionados à integridade, os mecanismos formais tendem ao desacoplamento institucional, ou seja, são adotados simbolicamente, sem incorporação substantiva às rotinas organizacionais.

Nesse contexto, três dimensões do empoderamento estrutural identificadas por Dhillon *et al.* (2020) mostram-se particularmente relevantes para esta investigação. A primeira é a educação, o treinamento e a conscientização em conformidade, que, no setor público, se materializam em ações de capacitação em integridade e *compliance* promovidas pela administração. Tais iniciativas ampliam o senso de competência dos servidores, favorecendo a adoção de comportamentos alinhados às normas institucionais, mesmo diante de pressões organizacionais adversas. A segunda é o acesso a informações estratégicas: servidores que compreendem os objetivos e as diretrizes de integridade da organização tendem a atribuir maior significado às normas de conduta, percebendo-as como instrumentos legítimos e coerentes com o interesse público, e não como meras obrigações burocráticas. A terceira é a participação nas decisões organizacionais: quando os servidores têm voz ativa nos processos relacionados à integridade, fortalecem seu senso de autodeterminação e de impacto, elevando a intenção de conformidade.

Observa-se, portanto, uma convergência teórica entre o empoderamento psicológico e a segurança psicológica. Enquanto o primeiro enfatiza a relação do indivíduo com sua atividade, especialmente no que tange à percepção de autonomia, competência e significado, a segurança psicológica, definida por Edmondson (1999), refere-se à percepção compartilhada de que o ambiente de trabalho é seguro para a expressão de ideias, questionamentos e preocupações sem

risco de retaliação. Apesar dessa distinção analítica, ambos os construtos atuam de forma complementar, na medida em que constituem condições psicossociais essenciais para a conversão de estruturas formais em comportamentos efetivos de conformidade ética.

Sob essa perspectiva integradora, o modelo teórico é ampliado pela proposição de que a segurança psicológica não apenas modera a relação entre a qualidade do *compliance* e a percepção de corrupção, mas também atua como condição habilitadora do próprio empoderamento psicológico dos servidores. Em outras palavras, a efetividade de estruturas de *compliance*, que envolvem capacitação, acesso à informação e participação ativa dos servidores, depende da existência de um ambiente institucional que estimule a expressão de opiniões, o reporte de irregularidades e o questionamento de práticas inadequadas sem receio de sanções (Dhillon; Abdul Talib; Ng Picoto, 2020; Edmondson, 1999; Kaptein, 2011).

Essa articulação teórica confere robustez às hipóteses formuladas e reforça a relevância em analisar em que medida a segurança psicológica modera a relação entre a qualidade percebida do *compliance* e a percepção de corrupção no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

A evidência acumulada na literatura sugere que organizações públicas que investem concomitantemente em estruturas formais de integridade e na construção de ambientes psicologicamente seguros tendem a apresentar maior adesão ética de seus servidores, menor tolerância a desvios e maior efetividade percebida dos mecanismos anticorrupção (Dhillon; Abdul Talib; Ng Picoto, 2020; Edmondson, 1999; Rose-Ackerman; Palifka, 2016).

Diante da argumentação pretérita, propôs-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A percepção da qualidade do *compliance* influencia negativamente a percepção de corrupção.

Este modelo investiga a relação indireta entre a percepção da qualidade do *compliance* e de corrupção. A hipótese 1 sugere que quanto maior for a percepção da qualidade do programa de *compliance*, menor tende a ser a percepção de corrupção e de desvios éticos, na medida em que sistemas de *compliance* bem estruturados reforçam padrões de conduta, ampliam a confiança organizacional e reduzem a tolerância a comportamentos oportunistas.

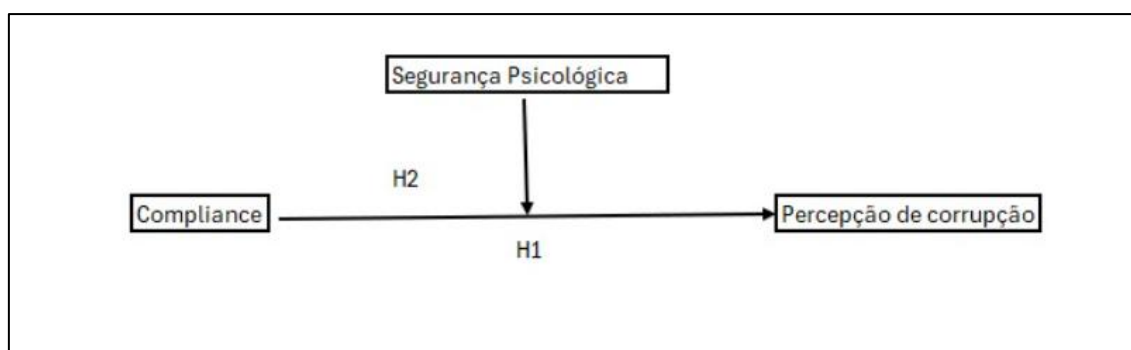
H2: A segurança psicológica modera a relação entre o *compliance* e a percepção de corrupção.

Este modelo considera a possibilidade de a segurança psicológica exercer um efeito moderado na relação entre a percepção da qualidade do *compliance* a percepção de corrupção.

A Hipótese 2 sugere que a influência do *compliance* sobre a percepção de corrupção tende a ser mais intensa em ambientes com maiores níveis de segurança psicológica, uma vez que contextos organizacionais percebidos como seguros favorecem a confiança interpessoal (Mayer; Davis; Schoorman, 1995), o comportamento de voz e a utilização efetiva dos mecanismos de integridade (Edmondson, 1999; Detert; Burris, 2007), potencializando, assim, os efeitos do *compliance* na redução da percepção de práticas corruptas (Kaptein, 2011; Paine, 1994).

Assim, o modelo de análise principal da investigação encontra-se ilustrado na Figura 2 abaixo representada:

Figura 2- Modelo de Moderação



Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa (Hair et al., 2019; Creswell, 2014), descritiva e explicativa (Gil, 2017), com delineamento transversal (*cross-sectional*) (Babbie, 2010), uma vez que os dados foram coletados em um único momento no tempo. A abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de testar empiricamente as relações postuladas entre os construtos do modelo teórico proposto, especialmente quanto à influência da percepção de *compliance* sobre a percepção de corrupção, bem como ao papel moderador da segurança psicológica.

Do ponto de vista dos objetivos, o estudo tem caráter explicativo, pois busca identificar relações causais entre variáveis latentes (Creswell, J., 2014). Ademais, trata-se de um estudo descritivo, que apresenta o perfil dos respondentes e a distribuição das variáveis analisadas.

A estratégia metodológica adotada foi o *survey*, considerado adequada para a mensuração de percepções individuais em contextos organizacionais, especialmente em estudos sobre ética, comportamento e cultura institucional. Desta forma, o objetivo foi a busca da solução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas (Boccatto, 2006).

3.2. População, Amostra e Coleta de Dados

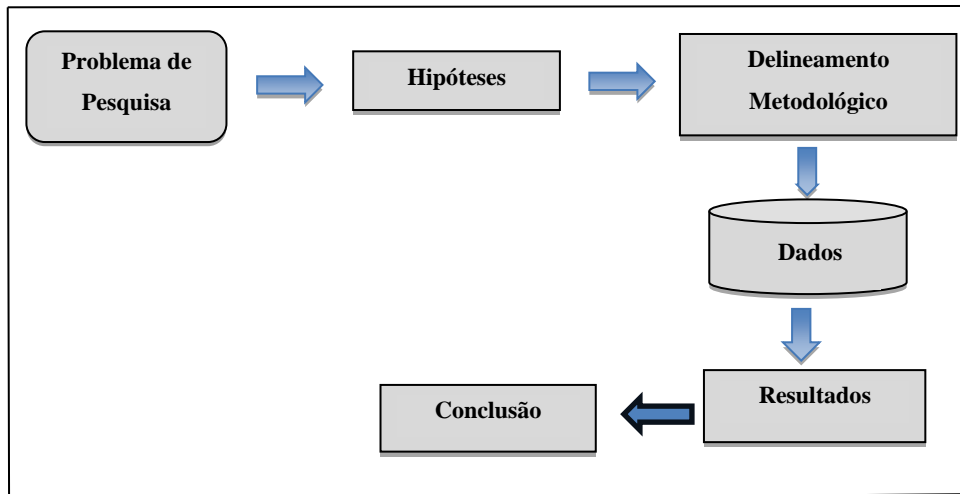
A população da pesquisa é composta por servidores públicos do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. De acordo com o Portal GESPERJ, detalhado no Caderno de Recursos Humanos do governo estadual, o quadro de ativos, em 2024, era de 178.000 servidores.

A amostra foi obtida por adesão voluntária, por meio de amostragem não probabilística por conveniência, estratégia amplamente adotada em pesquisas organizacionais que envolvem a avaliação de percepções e comportamentos. O tamanho mínimo da amostra foi calculado com base na fórmula de Cochran (1977) para populações finitas, adotando nível de confiança de 95% ($Z = 1,96$) e margem de erro de 5% resultou em $n = 383$ respondentes. Assim, a meta mínima estabelecida foi de 380 participantes.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico estruturado na plataforma Google *Forms*, encaminhado aos servidores por canais institucionais no período de 2 a 20 de março de 2026. O instrumento foi composto por perguntas fechadas, organizadas em escala *Likert* de cinco pontos, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". A participação foi voluntária e os respondentes foram informados sobre os objetivos do estudo, a garantia de anonimato e a confidencialidade das informações prestadas, tendo manifestado seu consentimento previamente ao preenchimento do questionário.

Embora a amostragem não probabilística imponha limitações à generalização dos resultados, essa estratégia é amplamente aceita em estudos exploratórios e explicativos no campo da administração pública, especialmente quando o acesso à população é restrito.

Para sistematizar as etapas metodológicas adotadas nesta pesquisa, apresenta-se na Figura 03 um fluxograma que resume o percurso da pesquisa, conforme a seguir:

Figura 3: Fluxograma da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Instrumento de Pesquisa e Operacionalização dos Construtos

O instrumento de coleta de dados foi estruturado com base em escalas previamente validadas na literatura científica, adaptadas ao contexto da administração pública. As escalas selecionadas para mensuração das questões do questionário são detalhadas a seguir (Apêndice A).

3.4.1 *Compliance*

A percepção da qualidade do *compliance* foi mensurada com base em dimensões relacionadas à clareza normativa, aos mecanismos de controle, aos canais de denúncia e à efetividade percebida, conforme a literatura de ética organizacional (Kaptein, 2011). Desta forma, para as questões Q11, Q12, Q14, Q16, Q17, Q18, Q20 e Q21 utilizou-se as seguintes escalas: Modelo de Virtudes Éticas Corporativas (CEV - *Corporate Ethical Virtues Model*) proposta por Kaptein (2011); a escala *Managing Ethics in Business Organizations* proposta por Treviño e Weaver (2003) e o Modelo de Avaliação da Maturidade do *Compliance* proposta por Bloise (2017).

3.4.2 Segurança Psicológica

Para a mensuração da segurança psicológica, utilizou-se, nas questões Q4, Q5, Q7 e Q8, escala desenvolvida por Edmondson (1999), que avalia o grau em que os indivíduos se sentem seguros para expressar opiniões, relatar erros e questionar práticas organizacionais.

3.4.3 Percepção de Corrupção

A percepção de corrupção foi mensurada com base em indicadores subjetivos, que refletiam a avaliação dos respondentes quanto à ocorrência de práticas indevidas no ambiente organizacional. Desta forma, nas questões Q6, Q22, Q25, Q26, Q27, Q29, Q30, Q31, Q33 e Q34 utilizou-se os indicadores perceptivos de corrupção propostos por Lambsdorff (2006), Kaufmann, Kraay e Mastruzzi (2011), Kaptein (2011) e Daniel Treisman (2007).

As outras questões foram excluídas por serem inadequadas aos construtos *compliance*, segurança psicológica e corrupção.

3.5 Técnica de Análise de Dados

Para a análise dos dados, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), operacionalizada no software estatístico Smart PLS 4.0 (Bido; Da Silva, 2019). A escolha do PLS-SEM, em detrimento do modelo baseado em covariância (CB-SEM), justifica-se por três razões principais: o caráter preditivo do modelo, cujo objetivo é explicar e prever relações entre construtos, o que é mais adequado ao PLS-SEM (Hair *et al.*, 2017); a complexidade do modelo, que inclui efeito de moderação, o que favorece o uso do PLS; e a flexibilidade quanto à distribuição dos dados, o PLS-SEM não exige normalidade multivariada, sendo mais robusto para dados oriundos de *surveys*.

3.6 Avaliação do Modelo de Mensuração

A avaliação do modelo de mensuração constitui etapa fundamental em pesquisas que adotam o SEM- PLS, uma vez que assegura que os construtos latentes estejam sendo medidos com precisão, consistência e independência entre si. Conforme critérios recomendados por Hair Jr. *et al.* (2017), a validade e a confiabilidade dos instrumentos de mensuração são condições necessárias para que as inferências derivadas do modelo estrutural sejam consideradas robustas e interpretáveis.

Assim, a avaliação do modelo de mensuração nesta pesquisa foi conduzida a partir de três dimensões complementares: confiabilidade interna, validade convergente e validade discriminante.

3.6.1 Confiabilidade Interna

A confiabilidade interna refere-se ao grau em que os indicadores de um mesmo construto produzem resultados consistentes entre si, evidenciando que medem, de fato, o mesmo fenômeno subjacente (Hair Jr. *et al.*, 2017). Para sua aferição, foram utilizados dois indicadores: o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta (CR).

O Alfa de Cronbach é uma das medidas mais tradicionais de consistência interna, amplamente empregada na literatura acadêmica (Cronbach, 1951). Contudo, por ser sensível ao número de indicadores, podendo subestimar ou superestimar a confiabilidade real do construto, recomenda-se seu uso em conjunto com a Confiabilidade Composta (CR), que leva em consideração as cargas fatoriais dos indicadores, constituindo, portanto, uma medida mais precisa e adequada ao contexto de modelos PLS (Hair Jr. *et al.*, 2017). Ambos os indicadores devem apresentar valores superiores a 0,70 para que o construto seja considerado confiável (Fornell; Larcker, 1981; Hair Jr. *et al.*, 2017).

3.6.2 Validade Convergente

A validade convergente avalia em que medida os indicadores de um construto se correlacionam adequadamente entre si, confirmando que convergem para a medição do mesmo conceito teórico (Hair Jr. *et al.*, 2017). Nesta pesquisa, ela foi aferida por meio da Variância Média Extraída (AVE — *Average Variance Extracted*), proposta por Fornell e Larcker (1981). O critério estabelecido pelos autores recomenda que a AVE seja superior a 0,50, o que indica que mais da metade da variância dos indicadores é explicada pelo construto latente, e não pelo erro de mensuração (Fornell; Larcker, 1981). Valores abaixo desse limiar sugerem que os indicadores apresentam maior variância de erro do que variância compartilhada com o construto, comprometendo a qualidade da mensuração.

3.6.3 Validade Discriminante

A validade discriminante verifica se construtos distintos são empiricamente diferenciáveis entre si, ou seja, se cada construto captura uma dimensão específica do fenômeno investigado, sem sobreposição excessiva com os demais (Hair Jr. et al., 2017). A ausência de validade discriminante pode comprometer a interpretação das relações entre os construtos e, conseqüentemente, a qualidade das conclusões do modelo estrutural.

Assim, nesta pesquisa, a validade discriminante foi avaliada por meio de dois critérios complementares. O primeiro é o critério de Fornell-Larcker (1981), que preconiza que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser superior às correlações desse construto com os demais construtos do modelo. Esse critério verifica, em termos matemáticos, se cada construto compartilha mais variância com seus próprios indicadores do que com quaisquer outros construtos do modelo. O segundo critério utilizado foi o HTMT (*Heterotrait -Monotrait Ratio of Correlations*), proposto por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), como uma alternativa mais rigorosa e sensível do que o critério de Fornell-Larcker, especialmente em amostras de maior dimensão. O HTMT representa a razão entre as correlações de indicadores pertencentes a construtos diferentes (*heterotrait*) e as correlações entre indicadores do mesmo construto (*monotrait*). Valores de HTMT inferiores a 0,85 ou 0,90, conforme o nível de conservadorismo adotado, indicam validade discriminante satisfatória (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015).

A adoção conjunta desses dois critérios é consistente com as recomendações metodológicas mais recentes na literatura de PLS-SEM que apontam as limitações do critério de Fornell-Larcker isoladamente para detectar problemas de validade discriminante em determinadas condições (Hair Jr. et al., 2017; Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015).

3.7 Avaliação do Modelo Estrutural

Concluída a etapa de avaliação do modelo de mensuração, procedeu-se à análise do modelo estrutural, cujo propósito é verificar a capacidade explicativa e preditiva das relações hipotéticas propostas entre os construtos. Conforme estabelecido por Hair Jr. et al. (2017), a avaliação do modelo estrutural no contexto do PLS-SEM contempla um conjunto articulado de critérios que devem ser examinados de forma sequencial e complementar: os coeficientes de caminho (β); a significância estatística das relações por meio do *bootstrapping*; o coeficiente de determinação (R^2); e o tamanho do efeito (f^2).

3.7.1 Coeficientes de Caminho (β)

Os coeficientes de caminho (β) expressam a magnitude e a direção das relações estruturais entre os construtos do modelo, funcionando de modo análogo aos coeficientes de regressão padronizados em análises multivariadas convencionais (Hair Jr. et al., 2017). Valores de β próximos de 1 ou -1 indicam relações fortes e positivas ou negativas, respectivamente, enquanto valores próximos de zero sugerem ausência ou fraqueza da relação postulada. Neste estudo, foram estimados os coeficientes de caminho referentes à relação direta entre a percepção da qualidade do *compliance* e a percepção de corrupção (H1), bem como ao efeito de interação entre o *compliance* e a segurança psicológica sobre a percepção de corrupção (H2), conforme o modelo teórico apresentado.

3.7.2 Significância Estatística: Bootstrapping

A significância estatística dos coeficientes foi avaliada por meio do procedimento de *bootstrapping*, técnica não paramétrica de reamostragem com reposição recomendada para modelos PLS-SEM em função da inexigência de normalidade multivariada dos dados (Hair Jr. et al., 2017; Ringle; Wende; Becker, 2015). O *bootstrapping* gera distribuições empíricas dos coeficientes estimados, permitindo calcular os erros-padrão, os valores t Student e os intervalos de confiança a 95%, a partir dos quais se infere a rejeição ou não das hipóteses propostas. Esse procedimento é especialmente recomendado em amostras de menor dimensão, como é o caso desta pesquisa, nas quais as pressuposições de normalidade das distribuições amostrais podem não ser atendidas (Efron; Tibshirani, 1993; Hair Jr. et al., 2017).

3.7.3 Coeficiente de Determinação (R^2)

O coeficiente de determinação (R^2) mensura a proporção da variância da variável endógena — neste caso, a percepção de corrupção — que é explicada pelas variáveis exógenas incluídas no modelo, a saber, a percepção da qualidade do *compliance* e o termo de interação com a segurança psicológica. Hair Jr. et al. (2017) propõem como referência interpretativa que valores de R^2 em torno de 0,75 sejam considerados substanciais, valores próximos de 0,50 sejam moderados e valores em torno de 0,25 sejam fracos, embora esses limiares devam ser interpretados em função das características do fenômeno investigado e do campo disciplinar. Em pesquisas que envolvem fenômenos perceptivos e comportamentais, valores mais modestos de R^2 são frequentemente esperados e aceitos na literatura (Cohen, 1988; Hair Jr. et al., 2017).

3.7.4 Tamanho do Efeito (f^2)

Complementarmente ao R^2 , o tamanho do efeito (f^2) permite avaliar a contribuição relativa de cada variável preditora para a explicação da variável endógena, isolando sua influência específica no modelo. O f^2 é calculado pela variação no R^2 quando uma variável exógena é excluída do modelo, relativamente à proporção de variância não explicada. Seguindo os critérios propostos por Cohen (1988), valores de f^2 de 0,02, 0,15 e 0,35 correspondem, respectivamente, a efeitos pequenos, médios e grandes. Esses parâmetros permitem não apenas verificar se uma relação é estatisticamente significativa, mas também avaliar sua relevância prática — distinção metodologicamente fundamental em pesquisas com amostras de maior dimensão, nas quais efeitos triviais podem atingir significância estatística (Cohen, 1988; Hair Jr. *et al.*, 2017).

3.8 Teste da Hipótese de Moderação (H2): Termo de Interação

Para testar a hipótese H2, segundo a qual a segurança psicológica modera a relação entre a percepção da qualidade do *compliance* e a percepção de corrupção, foi incluído no modelo estrutural um termo de interação entre os dois construtos. A abordagem de moderação no PLS-SEM segue o método de produto de indicadores padronizados (*standardized product indicator approach*), recomendado na literatura para o tratamento de efeitos moderadores em modelos de equações estruturais com construtos latentes (Chin; Marcolin; Newsted, 2003; Hair Jr. *et al.*, 2017). A confirmação da hipótese de moderação requer que o coeficiente de caminho associado ao termo de interação seja estatisticamente significativo — ou seja, que o valor t obtido via *bootstrapping* supere o limiar de 1,96 para um nível de significância de 5% —, indicando que a magnitude da relação entre *compliance* e percepção de corrupção varia em função dos níveis de segurança psicológica percebida pelos servidores (Baron; Kenny, 1986; Hair Jr. *et al.*, 2017).

A adoção desse conjunto articulado de critérios de avaliação do modelo estrutural assegura a robustez metodológica da análise, permitindo que as hipóteses de pesquisa sejam testadas com rigor e que os resultados sejam interpretados com a devida cautela empírica, em conformidade com as melhores práticas de aplicação do PLS-SEM (Ringle; Wende; Becker, 2015; Hair Jr. *et al.*, 2017).

3.9 Controle de Viés do Método Comum (CMB)

Considerando que os dados foram coletados por meio de um único instrumento e respondente, foi realizado o teste de viés do método comum (Common Method Bias – CMB), recomendado por Philip M. Podsakoff (2012).

Os resultados indicaram que, embora o viés não comprometa integralmente o modelo, há impacto sobre a significância do efeito moderador, exigindo cautela na interpretação da hipótese H2.

3.10 Considerações Éticas

A pesquisa respeitou os princípios éticos aplicáveis, garantindo: o anonimato dos respondentes, a confidencialidade das informações e a participação voluntária. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e consentiram com sua participação.

Ademais, no desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial Claude (Anthropic, 2025) como recurso auxiliar para organização de ideias e estruturação de parágrafos, sendo todo o conteúdo intelectual, as análises e os argumentos de responsabilidade da autora.

4 RESULTADOS

4.1 Dados Demográficos

Na primeira etapa da análise, são apresentados os resultados da caracterização da amostra, que contemplam o perfil dos agentes públicos do Poder Executivo estadual que participaram voluntariamente da pesquisa por meio do preenchimento do questionário entre o período 02 de março de 2026 a 20 de março de 2026.

O número total de respondentes foi de 258 participantes, número inferior à meta mínima de 380 inicialmente calculada. Essa diferença pode ser atribuída a fatores inerentes à própria natureza da amostragem não probabilística por conveniência, entre os quais se destacam: o caráter voluntário da participação, a ausência de obrigatoriedade de resposta, o período de coleta restrito a 18 dias, e as possíveis limitações no alcance dos canais institucionais utilizados para a divulgação do questionário.

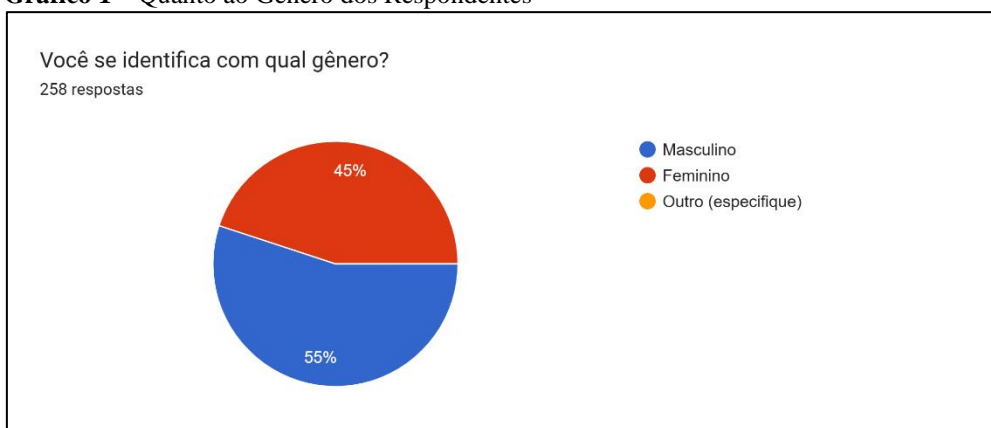
É importante destacar, contudo, que a redução no número de respondentes não comprometeu a validade nem a confiabilidade dos resultados obtidos. Em pesquisas de natureza exploratória e explicativa no campo da administração pública, amostras menores que as

calculadas por fórmulas probabilísticas são amplamente aceitas quando obtidas por adesão voluntária, desde que os dados coletados permitam a realização das análises estatísticas previstas (Hair *et al.*, 2009). Ademais, a amostra obtida mostrou-se suficiente para identificar padrões de percepção e comportamento entre os servidores participantes, atendendo aos objetivos propostos pela pesquisa.

A seguir, será detalhado o resultado da amostra segundo os dados demográficos: Sexo/gênero; Escolaridade; Tipo de Vínculo; Órgão/Poder em que trabalha; Função/Cargo.

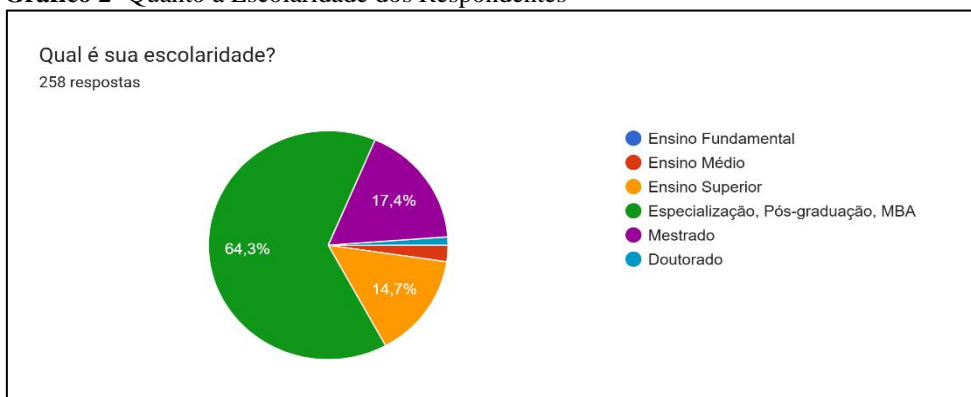
Quanto ao gênero dos respondentes, a amostra apresentou distribuição de 55% masculinos e 45% femininos. Os dados ainda apresentam maior participação de respondentes do sexo/gênero masculino, com diferença percentual de 10% em relação ao sexo/gênero feminino, conforme indicado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Quanto ao Gênero dos Respondentes



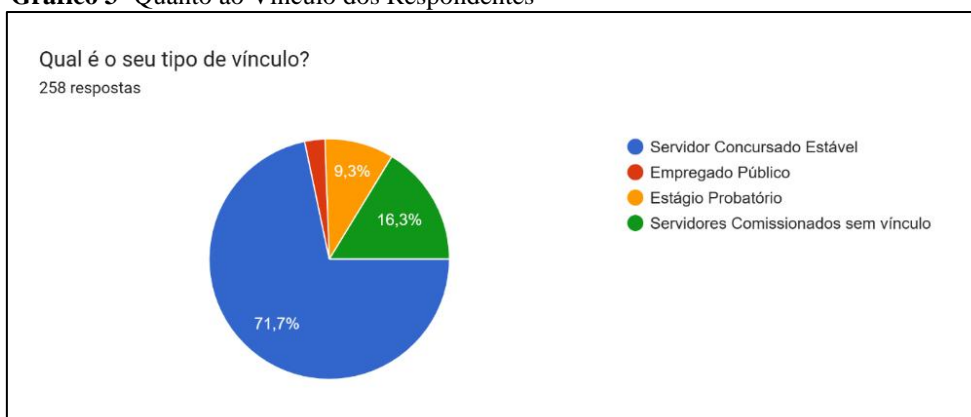
Fonte: Questionário Aplicado (Apêndice A)

A escolaridade observada na amostra indica que mais da metade dos respondentes (82,9%) possui algum tipo de pós-graduação, seja lato sensu (especialização, MBA ou similares), com 64,3%, seja stricto sensu (mestrado ou doutorado), com 18,6%, e 14,8% com ensino superior. Constata-se a baixa participação de pessoas com baixa escolaridade na gestão pública estadual. Apenas 2,3% dos respondentes tinham até o Ensino Médio, e não houve respondentes com ensino fundamental, conforme destacada no Gráfico 2.

Gráfico 2- Quanto à Escolaridade dos Respondentes

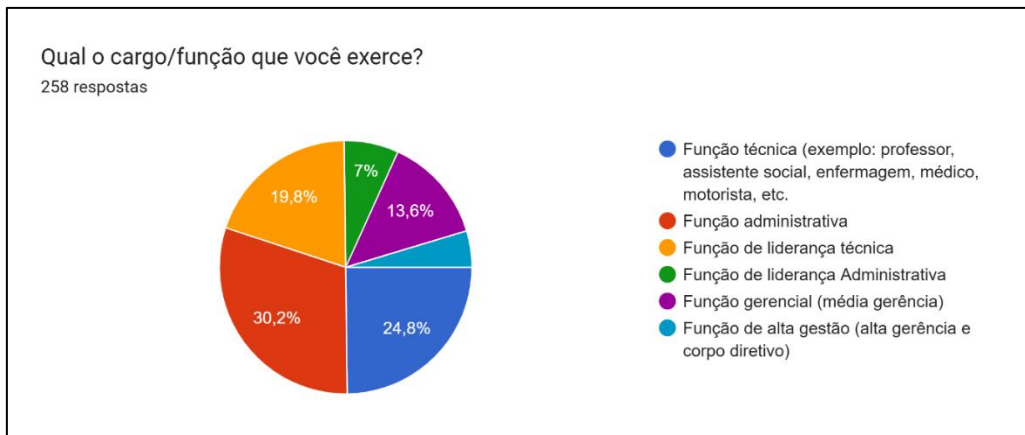
Fonte: Questionário Aplicado (Apêndice A)

Em relação ao vínculo empregatício, a grande maioria dos respondentes (71,7%) foi de servidores concursados efetivos. Os demais vínculos, somados, representam menos de 29% do total de respondentes e estão distribuídos da seguinte forma: 16,3% são agentes públicos comissionados sem vínculo, 9,3% são estagiários e 2,7% são empregados públicos, conforme a seguir detalhada no Gráfico 3.

Gráfico 3- Quanto ao Vínculo dos Respondentes

Fonte: Questionário Aplicado (Apêndice A)

Em relação ao cargo ou função exercida pelos respondentes, observa-se que 30,2% ocupam funções de natureza administrativa, enquanto 24,8% desempenham funções técnicas. Além disso, 19,8% atuam em posições de liderança técnica, 13,6% exercem funções gerenciais e 7% ocupam posições de liderança administrativa. Por fim, 4,6% dos participantes da pesquisa declararam exercer funções de alta gestão, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4- Quanto ao Cargo/ Função dos Respondentes

Fonte: Questionário Aplicado (Apêndice A)

Em relação aos servidores públicos que estejam envolvidos em atos de corrupção, observa-se 86,4 % acreditam que alguns servidores estejam envolvidos em atos de corrupção, enquanto 3,1% acreditam que quase todos os servidores estejam envolvidos em atos de corrupção, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5- Servidores envolvidos em atos de corrupção

Fonte: Questionário Aplicado (Apêndice A)

4.2 Análise do modelo de mensuração (*Confirmatory Factor Analysis – CFA*)

A apresentação dos resultados foi organizada conforme a ordem recomendada pela literatura acadêmica pertinente ao tema (Bido, Da Silva, 2019; Hair *et. al.*, 2009). De acordo com esses autores, é necessário, inicialmente, ajustar o modelo de mensuração, composto por questões que integram as escalas e capturam, conjuntamente, a variação dos construtos (variáveis latentes), antes da realização dos testes de hipóteses. A avaliação da validade do

modelo externo (modelo de mensuração) deve ser conduzida por meio da Análise Fatorial Confirmatória (CFA), sendo esse ajuste prévio essencial para assegurar a validade dos testes subsequentes (Ringle *et. al.*, 2014).

Dessa forma, ao proceder à análise do modelo externo por meio de CFA, iniciou-se a etapa de verificação da validade convergente e discriminante dos itens da escala (Bido, Da Silva, 2019; Hair *et al.*, 2009; Pedhazur, Schmelkin, 1991). Além dessa análise de validade, foram avaliados os indicadores de Confiabilidade Composta (*Composite Reliability – CR*) e de Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), adotando-se como critérios de corte os parâmetros sugeridos pela literatura especializada (Hair *et al.*, 2009; Valentini, Damásio, 2016). Estes valores foram 0,700 para o CR e 0,500 para a AVE, e todos os valores inferiores a esses foram considerados não validados.

A validade discriminante, por sua vez, foi examinada com base no procedimento proposto por Fornell e Larcker (1981), que consiste na comparação entre as correlações entre os construtos e a raiz quadrada da AVE de cada construto. Para facilitar essa análise, os valores da raiz quadrada da AVE são apresentados na diagonal da matriz de covariância, o que permite verificar a validade discriminante quando esses valores superam as correlações entre os construtos.

A Tabela 1 apresenta os valores do teste de validade convergente, verificado por meio da análise da Carga Fatorial (*Outer Loading*). O ponto de corte para este teste, indicado pela literatura, é uma carga fatorial do item da escala analisada superior a 0,600 (Hair *et al.*, 2009). Na primeira rodada de testes, os itens “Corrupção_09 – “Acredito que cada indivíduo tem responsabilidade no combate à corrupção”, “*Compliance_02* - Estou ciente das políticas de integridade e *compliance* da minha organização” e “*Compliance_09* - As políticas de *compliance* ajudam a prevenir a corrupção nas organizações” não atingiram a carga fatorial de corte e foram eliminados em uma segunda rodada de testes.

Tabela 1: Carga Fatorial e Teste de Validade Convergente

Carga Fatorial

	Estimativa	Significado	Desvio Padrão	t-Estatística	p-valor
Amb_Seg_01 <- Amb Seguro Trabalho	0.817	0.815	0.027	29.900	< 0.001
Amb_Seg_02 <- Amb Seguro Trabalho	0.773	0.773	0.028	27.309	< 0.001
Amb_Seg_03 <- Amb Seguro Trabalho	0.615	0.612	0.063	9.788	< 0.001
Amb_Seg_04 <- Amb Seguro Trabalho	0.779	0.777	0.028	27.655	< 0.001
Amb_Seg_05 <- Amb Seguro Trabalho	0.675	0.673	0.046	14.654	< 0.001
Compliance_01 <- Compliance	0.725	0.724	0.039	18.557	< 0.001
Compliance_02 <- Compliance	0.589	0.588	0.057	10.363	< 0.001

Compliance_03 <- Compliance	0.836	0.835	0.024	34.121	< 0.001
Compliance_04 <- Compliance	0.802	0.803	0.030	26.494	< 0.001
Compliance_05 <- Compliance	0.767	0.766	0.032	24.291	< 0.001
Compliance_06 <- Compliance	0.822	0.822	0.024	34.387	< 0.001
Compliance_07 <- Compliance	0.812	0.811	0.027	30.354	< 0.001
Compliance_08 <- Compliance	0.775	0.774	0.032	23.901	< 0.001
Compliance_09 <- Compliance	0.472	0.472	0.064	7.384	< 0.001
Compliance_10 <- Compliance	0.715	0.715	0.041	17.548	< 0.001
Corrupção_01 <- Corrupção Geral	0.849	0.818	0.132	6.440	< 0.001
Corrupção_02 <- Corrupção Geral	0.878	0.848	0.125	7.003	< 0.001
Corrupção_05_-1 <- Corrupção Geral	0.459	0.475	0.141	3.267	0.001
Corrupção_03 <- Corrupção Organizacional	0.515	0.502	0.129	3.991	< 0.001
Corrupção_04_-1 <- Corrupção Organizacional	0.955	0.954	0.024	39.959	< 0.001
Corrupção_06 <- Corrupção Endêmica	0.807	0.795	0.107	7.558	< 0.001
Corrupção_07 <- Corrupção Endêmica	0.767	0.755	0.122	6.269	< 0.001
Corrupção_08_-1 <- Corrupção Pessoal	0.623	0.624	0.094	6.621	< 0.001
Corrupção_10_-1 <- Corrupção Pessoal	0.760	0.756	0.050	15.115	< 0.001
Corrupção_11_-1 <- Corrupção Pessoal	0.743	0.740	0.051	14.650	< 0.001

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 2, apresenta-se o resultado do teste de Fornell e Larcker (1981) que analisa a validade discriminante dos construtos do modelo. O resultado aponta validade discriminante entre os construtos com todos os valores da diagonal superiores aos valores das correlações entre os construtos. Na mesma tabela, na parte inferior, observa-se que a Confiância Composta e a Variância Média Extraída (AVE) dos construtos alcançaram valores superiores ao ponto de corte sugerido pela literatura (Hair et al., 2009; Valentini; Damásio, 2016).

Tabela 2: Teste da Validade Discriminante pelo método de Fornell e Larcker e Teste da Confiabilidade Composta (CR) e da Variância Média Extraída (AVE)

Validade Discriminante - Fornell e Larcker (1982)						
	1	2	3	4	5	6
1- Compliance	0.740					
2- Corrupção Endêmica	-0.030	0.787				
3- Corrupção Geral	-0.306	0.161	0.753			
4- Corrupção Organizacional	-0.653	0.018	0.298	0.767		
5- Corrupção Pessoal	-0.389	0.342	0.232	0.228	0.712	
6- Amb Seguro Trabalho	0.653	-0.085	-0.177	-0.481	-0.368	0.735
Confiabilidade Composta	0.922	0.765	0.786	0.724	0.753	0.854 > 0.70
Variância Média Extraída (AVE)	0.547	0.619	0.567	0.589	0.507	0.541 > 0.50

Fonte: Elaborado pela autora

A segunda rodada de análise do modelo de medição por meio da CFA apresentou resultados em que todos os itens da escala atingiram valores superiores ao corte de 0,600 (Hair

et al., 2009). Este resultado confirma a validade convergente dos itens da escala de medição em relação a cada construto a que pertencem, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Carga Fatorial e Teste de Validade Convergente

Carga Fatorial	Estimativa	Significado	Desvio Padrão	t-Estatística	p-valor
Amb_Seg_01 <- Amb Seguro Trabalho	0.816	0.814	0.028	29.479	< 0.001
Amb_Seg_02 <- Amb Seguro Trabalho	0.772	0.772	0.029	26.929	< 0.001
Amb_Seg_03 <- Amb Seguro Trabalho	0.612	0.610	0.063	9.726	< 0.001
Amb_Seg_04 <- Amb Seguro Trabalho	0.780	0.778	0.028	28.013	< 0.001
Amb_Seg_05 <- Amb Seguro Trabalho	0.677	0.676	0.045	14.893	< 0.001
Compliance_01 <- Compliance	0.724	0.723	0.039	18.477	< 0.001
Compliance_03 <- Compliance	0.834	0.833	0.024	35.116	< 0.001
Compliance_04 <- Compliance	0.788	0.789	0.035	22.641	< 0.001
Compliance_05 <- Compliance	0.770	0.769	0.032	24.186	< 0.001
Compliance_06 <- Compliance	0.827	0.826	0.023	35.253	< 0.001
Compliance_07 <- Compliance	0.832	0.831	0.025	32.746	< 0.001
Compliance_08 <- Compliance	0.793	0.792	0.030	26.179	< 0.001
Compliance_10 <- Compliance	0.728	0.728	0.040	18.376	< 0.001
Corrupção_01_A <- Corrupção Geral	0.854	0.823	0.132	6.489	< 0.001
Corrupção_02_B <- Corrupção Geral	0.882	0.852	0.125	7.057	< 0.001
Corrupção_03 <- Corrupção Organizacional	0.520	0.507	0.127	4.093	< 0.001
Corrupção_04_-1 <- Corrupção Organizacional	0.953	0.952	0.024	40.126	< 0.001
Corrupção_05_-1 <- Corrupção Geral	0.450	0.465	0.143	3.155	0.002
Corrupção_06 <- Corrupção Endêmica	0.803	0.792	0.108	7.415	< 0.001
Corrupção_07 <- Corrupção Endêmica	0.771	0.759	0.123	6.253	< 0.001
Corrupção_08_-1 <- Corrupção Pessoal	0.623	0.624	0.094	6.609	< 0.001
Corrupção_10_-1 <- Corrupção Pessoal	0.758	0.753	0.051	14.753	< 0.001
Corrupção_11_-1 <- Corrupção Pessoal	0.746	0.743	0.051	14.705	< 0.001

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 4 apresenta os resultados do teste de validade discriminante conforme o critério de Fornell e Larcker (1981), com todos os valores da raiz do AVE acima das correlações entre o construto testado e os demais construtos do modelo. Os valores de CR e AVE continuaram acima do valor de corte indicado pela literatura (Hair *et al.*, 2009; Valentini; Damásio, 2016), o que indica validade dos construtos estudados.

Tabela 4: Teste da Validade Discriminante pelo método de Fornell e Larcker e Teste da CR e da AVE.

Validade Discriminante - Fornell e Larcker (1982)

	1	2	3	4	5	6	
1- Compliance	0.788						
2- Corrupção Endêmica	-0.016	0.787					
3- Corrupção Geral	-0.295	0.160	0.755				
4- Corrupção Organizacional	-0.666	0.018	0.298	0.768			
5- Corrupção Pessoal	-0.372	0.343	0.230	0.227	0.712		
6- Amb Seguro Trabalho	0.653	-0.084	-0.177	-0.481	-0.368	0.735	
Confiabilidade Composta	0.929	0.765	0.787	0.726	0.753	0.853	> 0.70
Variância Média Extraída (AVE)	0.621	0.620	0.570	0.590	0.507	0.541	> 0.50

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Teste da hipótese usando SEM-PLS

Concluída a etapa inicial de análise, correspondente à validação do modelo de mensuração (modelo externo), a literatura recomenda avançar para a verificação das hipóteses por meio da Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*) (Bido, Da Silva, 2019; Hair *et al.*, 2009; Ringle *et al.*, 2014). Nesse contexto, destacam-se dois procedimentos amplamente utilizados: o método baseado em matriz de covariância, denominado SEM-CB (*Covariance Based*), e o método de Mínimos Quadrados Parciais, conhecido como SEM-PLS (Hair *et al.*, 2017).

Embora ambos apresentem elevada robustez na aplicação da SEM evidências indicam que, em situações envolvendo amostras reduzidas, o SEM-PLS tende a oferecer maior robustez e maior capacidade explicativa dos fenômenos analisados.

Para que o modelo ficasse estável após a inclusão do construto de segunda ordem de Percepção de corrupção, formado pela união dos quatro construtos de primeira ordem, “Corrupção Geral”, “Corrupção Organizacional”, “Corrupção Endêmica” e “Corrupção Pessoal”, foram necessárias duas rodadas de testes com a SEM-PLS. Na primeira rodada, o AVE do construto de segunda ordem ficou muito abaixo do ponto de corte de 0,500, indicando a necessidade de retirada de um dos construtos de primeira ordem com carga fatorial muito baixa. O construto escolhido foi “Corrupção Endêmica” pois era o que apresentava menor carga fatorial (0,469). O resultado da validade discriminante, do CR e do AVE do modelo para essa rodada é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: Teste da Validade Discriminante pelo método de Fornell e Larcker e teste da CR e da AVE com a inclusão da variável de segunda ordem.

Validade Discriminante - Fornell e Larcker (1982)

	0	1	6	
0- Percepção Corrupção	0.633			
1- Compliance	-0.543	0.788		
6- Amb Seguro Trabalho	-0.438	0.644	0.736	
Confiabilidade Composta	0.723	0.929	0.854	> 0.70
Variância Média Extraída (AVE)	0.401	0.621	0.542	> 0.50

Fonte: Elaborado pela autora

Ao retirar o construto “Corrupção Endêmica” o AVE do construto de segunda ordem “Percepção Corrupção” apresentou valor próximo a 0,500, ponto de corte indicado pela literatura, com valor de 0,486. Apesar de ainda não ter atingido o valor de corte, optou-se por manter a configuração atual, pois um ajuste melhor implicaria uma perda maior da validade de conteúdo do construto, com a eliminação de questões importantes para caracterizar a corrupção como um fenômeno multifacetado (Hair *et. al.*, 2009; Fornell; Larcker, 1981). Os testes de validade discriminante de CR e AVE são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Teste da Validade Discriminante pelo método de Fornell e Larcker e Teste da CR e da AVE com a inclusão da variável de segunda ordem.

Validade Discriminante - Fornell e Larcker (1982)

	0	1	6	
0- Percepção Corrupção	0.697			
1- Compliance	-0.593	0.788		
6- Amb Seguro Trabalho	-0.453	0.649	0.735	
Coefficiente Composto (rho_c)	0.738	0.929	0.853	> 0.70
Variância Média Extraída (AVE)	0.486	0.621	0.540	> 0.50

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a validação do modelo de mensuração e o ajuste do modelo estrutural com a retirada do construto de primeira ordem “Corrupção Endêmica”, procedeu-se à testagem das duas hipóteses formuladas. O teste mostrou que ambas as hipóteses testadas foram validadas, com p-valor inferior de 0,05 (5%) (Hair *et al.*, 2009; Malhotra *et al.*, 2017).

Para a hipótese H1(-) “A percepção de maior efetividade do *Compliance* reduz a percepção de corrupção na gestão pública”, o beta foi de -0,527, indicando uma relação forte entre a percepção de maior efetividade do *compliance* implementado e a percepção de redução da corrupção na gestão pública. A análise demonstrou uma relação considerada forte, conforme a classificação indicativa de Cohen (1988), que classifica valores até 0,1 como fracos, de 0,1 a

0,25 como medianos e acima desse valor como forte relação de influência entre os construtos. O resultado do R^2 também indica a força da relação entre os construtos, pois foi de 0,369, ou seja, a variação de percepção de qualidade do *compliance* explica 36,9% da variação de percepção de redução da corrupção na amostra da pesquisa.

A Hipótese 2, “A percepção de segurança no ambiente de trabalho modera a relação entre a percepção de maior efetividade do *Compliance* e a percepção de corrupção na gestão pública”, também foi considerada validada, com beta de -0,110. Este resultado é importante pois indica que quanto maior a percepção de segurança psicológica no ambiente de trabalho na gestão pública, maior será a efetividade do *Compliance* em reduzir a percepção de nível de corrupção. Aqui, o Ambiente de trabalho Seguro reforça o papel do *compliance*, ampliando seu impacto na redução da corrupção na percepção dos colaboradores.

A Tabela 7 apresenta os resultados dos testes de hipótese, e o Gráfico 5 apresenta graficamente a moderação do Ambiente de trabalho Seguro.

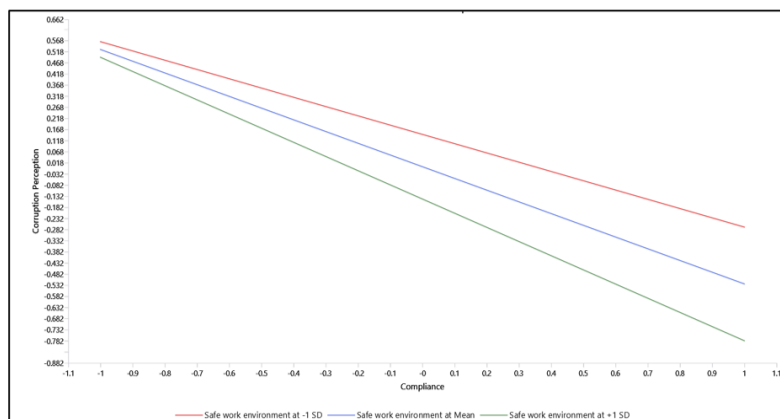
Tabela 7: Teste das hipóteses

Coeficiente Caminho							
	Estimativa	Signif.	Desvio Padrão	t-Estatística	p-valor	R ² ajustado	Hipóteses
H1(-) Compliance -> Percepção Corrupção	-0.527	-0.527	0.068	7.765	< 0.001		Suportado
Amb Seguro Trabalho -> Percepção Corrupção	-0.145	-0.147	0.074	1.965	0.049	0.369	
H2 Amb Seguro Trabalho x Compliance -> Percepção Corrupção	-0.110	-0.104	0.051	2.144	0.032		Suportado

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 6: Moderação do Ambiente Seguro na relação entre *Compliance* e Percepção de Corrupção.

Ambiente Seguro X Compliance



Fonte: Elaborado pela autora.

Com as hipóteses testadas e validadas, realizou-se o teste das variáveis de controle, as variáveis sociodemográficas, para determinar se alguma delas influenciava os resultados obtidos (Hair et al., 2009; Ringle et al., 2014). O teste mostrou que nenhuma delas foi estatisticamente significativa, com p-valor inferior a 0,05 (5%), o que indica que não tiveram influência nos resultados quando foram incorporadas ao modelo. Assim, Sexo, Escolaridade, Tipo de Vínculo e Cargo ou Função Exercidos não alteraram os resultados obtidos de influência da percepção de efetividade do *compliance* na percepção de redução da corrupção. A Tabela 8 apresenta estes resultados.

Tabela 8: Teste das variáveis sociodemográficas

Coeficiente Caminho							
	Estimativa	Signif.	Desvio Padrão	t-Estatística	p-valor	R ² adjusted	Hipóteses
H1(-) Compliance -> Percepção Corrupção	-0.529	-0.529	0.069	7.721	< 0.001	0.375	Suportado
Amb Seguro Trabalho -> Percepção Corrupção	-0.136	-0.137	0.074	1.849	0.065		Suportado
H2 Amb Seguro Trabalho x Compliance -> Percepção Corrupção	-0.110	-0.105	0.050	2.179	0.029		Suportado
Sexo -> Percepção Corrupção	-0.131	-0.125	0.100	1.305	0.192		Não Suportado
Escolaridade -> Percepção Corrupção	0.072	0.072	0.053	1.379	0.168		Não Suportado
Tipo_de_Vínculo -> Percepção Corrupção	-0.054	-0.054	0.055	0.988	0.323		Não Suportado
Cargo_função -> Percepção Corrupção	0.073	0.070	0.055	1.339	0.181		Não Suportado

Fonte: Elaborado pela autora

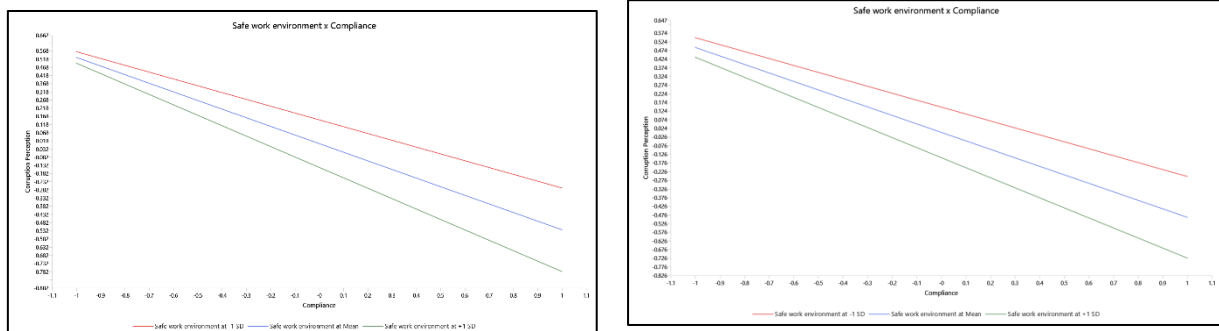
Além do teste das variáveis de controle, realizou-se um teste para verificação do impacto do Viés Comum do Método (CMB) (Podsakoff *et al.*, 2012). Conforme recomendado pelos autores, uma série de remédios foi implementada desde a concepção da escala até os ajustes de anonimato na coleta, com essa informação bem esclarecida no início do questionário eletrônico, para reduzir a influência da desejabilidade social, como a aleatoriedade na apresentação das questões, para evitar o viés do respondente.

Para o teste estatístico do CMB, foi aplicado o método indicado por Chin *et al.* (2012), que consiste na inclusão, de forma aleatória entre as questões das escalas que medem os construtos do modelo hipotético, de 6 a 8 questões de escalas validadas diversas. A análise do CMB indicou que sua influência no modelo hipotético pode ser considerada suficientemente baixa para que as conclusões extraídas não sejam afetadas. Assim, podemos descartar a influência do CMB e considerar válido o resultado do teste do modelo. A tabela 9 apresenta os resultados da comparação entre os valores do modelo sem a CMB e os do modelo que a incorpora. A Gráfico 6 também apresenta uma comparação entre a moderação no modelo sem CMB e no modelo com CMB.

Tabela 9: Teste de Viés do Método Comum

Coeficiente Caminho								
	Estimativa	Estimat. - CMB	Diff	Desvio Padrão	t-Estatística	p-valor	R ² ajustado	Hipóteses
H1(-) Compliance -> Percepção Corrupção	-0.527	-0.490	-0.037	0.086	5.721	< 0.001		Suportado
Amb Seguro Trabalho -> Percepção Corrupção	-0.145	-0.146	0.001	0.075	1.950	0.05	0.398	Suportado
H2 Amb Seguro Trabalho x Compliance -> Percepção Corrupção	-0.110	-0.090	-0.020	0.053	1.703	0.089		Não Suportado
CMB -> Percepção Corrupção		-0.183		0.126	1.449	0.147		Não Suportado

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 7: Comparação gráfica do CMB sobre a moderação do modelo

Fonte: Elaborado pela autora

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos nesta pesquisa permitem avançar na compreensão da relação entre a percepção da qualidade do *compliance*, a segurança psicológica e a percepção de corrupção no âmbito da administração pública estadual. A análise foi conduzida à luz do referencial teórico apresentado, possibilitando não apenas o teste das hipóteses formuladas, mas também a reflexão sobre aspectos estruturais, organizacionais e psicossociais que influenciam a percepção dos servidores. Ao articular evidências empíricas ao referencial teórico adotado, a análise não apenas testa as hipóteses formuladas, mas também contribui para o refinamento teórico das relações entre fatores institucionais, organizacionais e psicossociais.

Inicialmente, no que se refere ao teste das hipóteses, os resultados evidenciaram suporte empírico à Hipótese 1 (H1), que postulava que a percepção da efetividade do *compliance*

influencia negativamente a percepção de corrupção. O coeficiente encontrado ($\beta = -0,527$; $p < 0,001$) indica uma relação forte e estatisticamente significativa, corroborando a literatura que associa programas de integridade bem estruturados à redução de comportamentos oportunistas e à maior aderência a padrões éticos (Kaptein, 2011; Treviño; Weaver, 2003).

Esse resultado reforça a perspectiva da Teoria da Agência, segundo a qual mecanismos de controle e de alinhamento de incentivos, como os programas de *compliance*, reduzem as assimetrias informacionais e limitam o oportunismo dos agentes (Jensen; Meckling, 1976). Ademais, este resultado dialoga com a abordagem institucional, na medida em que evidencia que estruturas formais de integridade, quando percebidas como efetivas, podem transcender o caráter simbólico e influenciar concretamente a percepção dos indivíduos sobre a ocorrência de corrupção. Isso sugere uma redução do fenômeno de desacoplamento institucional, no qual estruturas formais são adotadas apenas para fins de legitimidade (Meyer; Rowan, 1977). Em outras palavras, os achados indicam que, no contexto analisado, o *compliance* não é percebido apenas como um artefato formal, mas como um mecanismo substantivo de governança.

Adicionalmente, esse resultado dialoga com a literatura sobre cultura ética organizacional, ao indicar que a percepção de integridade institucional influencia diretamente a forma como os indivíduos interpretam a ocorrência de desvios (Kaptein, 2011). Assim, a percepção de corrupção não deve ser entendida apenas como reflexo de eventos objetivos, mas como construção social mediada pelo ambiente organizacional.

Portanto, a confirmação da H1 reforça a tese de que a efetividade do *compliance*, no setor público, depende não apenas de sua existência formal, mas de sua credibilidade percebida pelos agentes organizacionais.

No que concerne à Hipótese 2 (H2), os resultados também indicaram suporte empírico, evidenciando que a segurança psicológica exerce papel moderador na relação entre *compliance* e percepção de corrupção ($\beta = -0,110$; $p < 0,05$). Esse achado é relevante, pois confirma que o impacto do *compliance* não ocorre de forma isolada, mas depende do contexto organizacional em que está inserido. Ambientes percebidos como psicologicamente seguros potencializam os efeitos dos mecanismos de integridade, ampliando sua capacidade de reduzir a percepção de práticas corruptas.

Tal evidência converge com os estudos de Edmondson (1999) e Dhillon et al. (2020), que destacam que a segurança psicológica favorece o comportamento de voz, o relato de irregularidades e a internalização de normas éticas. Assim, os resultados sugerem que a efetividade do *compliance* está condicionada não apenas à sua estrutura formal, mas também à

existência de um ambiente organizacional que estimule a confiança, a participação e a expressão de preocupações éticas (Dhillon et al., 2020).

Entretanto, ao considerar o teste de viés do método comum (CMB), observa-se que o efeito moderador perde significância estatística ($p = 0,089$), o que indica que, embora relevante, a moderação deve ser interpretada com cautela. Embora o teste com inclusão do CMB tenha indicado redução na significância estatística da moderação, o modelo principal, sem viés, confirmou a hipótese H2 ($\beta = -0,110$; $p < 0,05$), indicando robustez moderada do efeito. Esse achado sugere a necessidade de aprofundamento em estudos futuros, especialmente por meio de diferentes estratégias metodológicas, a fim de confirmar a robustez desse efeito moderador.

Assim, a H2 é parcialmente confirmada, devendo ser interpretada como evidência indicativa e não conclusiva.

Na sequência, foram analisadas as variáveis sociodemográficas como controles. Os resultados indicaram que nenhuma das variáveis testadas (sexo, escolaridade, tipo de vínculo e cargo/função) apresentou significância estatística ($p > 0,05$). Esse resultado sugere que a percepção de corrupção e sua relação com o *compliance* e a segurança psicológica não são influenciadas por características individuais dos respondentes, mas sim por fatores organizacionais e institucionais.

Tal evidência reforça a literatura que concebe a corrupção como um fenômeno sistêmico e institucional, mais associado a estruturas organizacionais, à cultura ética e aos mecanismos de governança do que a atributos individuais (Rothstein, 2011; Treisman, 2007). Sob essa perspectiva, os resultados indicam que intervenções voltadas ao fortalecimento da integridade devem priorizar mudanças organizacionais e culturais, em detrimento de abordagens centradas exclusivamente nas características individuais dos agentes públicos.

Por fim, no que se refere ao modelo de mensuração, os ajustes realizados, incluindo a exclusão de itens e do construto de primeira ordem “Corrupção Endêmica”, foram fundamentais para assegurar a validade e a confiabilidade do modelo. Após os ajustes, todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais acima do limite recomendado, o que garante validade adequada.

A exclusão de itens com baixo desempenho estatístico é uma prática recorrente na modelagem de equações estruturais, pois contribui para o aprimoramento da qualidade do modelo e da precisão das relações estimadas (Hair et al., 2009). No entanto, essa etapa também apresenta implicações teóricas relevantes. A retirada de determinados itens, especialmente os relacionados à dimensão de corrupção endêmica, pode indicar dificuldades dos respondentes em avaliar aspectos mais difusos e estruturais da corrupção, reforçando a complexidade de sua mensuração, conforme destacado por Lambsdorff (2006).

Adicionalmente, esse resultado pode ser interpretado à luz da literatura sobre percepção de corrupção, que aponta que indivíduos tendem a avaliar com maior precisão dimensões mais próximas de sua experiência organizacional direta, em detrimento de fenômenos mais amplos e abstratos. Assim, a exclusão desses itens não apenas melhora o ajuste estatístico, mas também revela limitações cognitivas e contextuais inerentes à mensuração perceptiva da corrupção.

Essa constatação encontra respaldo na distinção clássica entre corrupção percebida em nível micro, relativa a situações vivenciadas no cotidiano organizacional, e corrupção percebida em nível macro, associada a fenômenos sistêmicos e difusos, como a chamada corrupção endêmica (Treisman, 2007; Zimelis, 2020). A literatura aponta que agentes públicos tendem a formular julgamentos mais precisos e consistentes quando o objeto de avaliação diz respeito a práticas concretas e observáveis no seu ambiente de trabalho imediato, ao passo que a avaliação de fenômenos estruturais mais amplos, como a captura do Estado ou a normalização sistêmica da corrupção, está sujeita a maior variabilidade perceptiva, influenciada por filtros cognitivos, exposição midiática e estereótipos institucionais (Lambsdorff, 2006; Treisman, 2007; Seligson, 2006).

Essa limitação é inerente à natureza dos instrumentos de mensuração baseados em percepção. Conforme destacado no referencial teórico, os índices perceptivos — tanto os de abrangência internacional, como o IPC da Transparência Internacional, quanto os instrumentos organizacionais e setoriais, não captam necessariamente a ocorrência real de práticas corruptas, mas sim a avaliação subjetiva que os respondentes fazem desse fenômeno, avaliação essa mediada pelo contexto institucional, pelas normas socialmente compartilhadas e pela proximidade com os eventos avaliados (Lambsdorff, 2006; Treviño; Weaver; Reynolds, 2006). Nesse sentido, Olken (2009) já observara que dados subjetivos tendem a refletir mais opiniões do que experiências diretas, o que reforça a cautela metodológica necessária na interpretação dos resultados.

Do ponto de vista da Teoria Institucional, essa dificuldade pode também ser lida como expressão do fenômeno do desacoplamento institucional (*decoupling*): quando a corrupção é percebida como um problema sistêmico e generalizado, distante da experiência cotidiana do servidor, ela tende a ser naturalizada como característica do ambiente, o que reduz a capacidade crítica do respondente de avaliá-la com precisão por meio de itens estruturados (Meyer; Rowan, 1977; Scott, 2014). Em outras palavras, quanto mais a corrupção é percebida como fenômeno endêmico e inevitável, menos os agentes conseguem distingui-la analiticamente em dimensões mensuráveis, dificultando a discriminação entre itens de um instrumento de medição (Rothstein, 2011).

Essa dificuldade também dialoga com a abordagem micro da corrupção, fundamentada na Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976; Klitgaard, 1991), segundo a qual os agentes avaliam custos, benefícios e riscos a partir de informações disponíveis em seu entorno imediato. A assimetria de informações, elemento central nessa abordagem, limita a capacidade dos servidores de perceber e nomear práticas corruptas que ocorrem em esferas organizacionais mais distantes de sua atuação direta, tornando os construtos de corrupção endêmica menos salientes e mais difíceis de operacionalizar via autorrelato (Eisenhardt, 1989; Rose-Ackerman, 1999).

Por fim, o achado converge com as recomendações metodológicas presentes na literatura, que advogam pela combinação de medidas baseadas em percepção com indicadores experienciais e contextuais, de modo a capturar tanto a dimensão subjetiva quanto os aspectos mais concretos e verificáveis do comportamento ético e da ocorrência de desvios (Treviño; Weaver; Reynolds, 2006; Tourangeau; Yan, 2007). Para pesquisas futuras, o resultado sugere que o construto de corrupção percebida pode se beneficiar de uma operacionalização multinível, que contemple separadamente as dimensões micro (práticas organizacionais observadas) e macro (percepção sistêmica da corrupção), permitindo capturar com maior precisão os distintos mecanismos cognitivos e contextuais que moldam a avaliação perceptiva dos servidores públicos.

5.1 Integração dos Resultados: Contribuição Teórica

A principal contribuição desta pesquisa reside na integração de três perspectivas analíticas que, tradicionalmente, são tratadas de forma isolada:

- Teoria da Agência → explica o papel do *compliance* como mecanismo de controle;
- Teoria Institucional → explica a adoção e legitimidade das estruturas; e
- Abordagem psicossocial → explica a internalização e efetividade prática.

Os resultados indicam que a efetividade do *compliance* não é determinada exclusivamente pela sua estrutura formal, mas pela interação entre mecanismos institucionais e condições psicossociais. Essa perspectiva converge com a Teoria Institucional, que, desde os trabalhos clássicos de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), alerta que estruturas organizacionais formais, como programas de integridade e códigos de conduta, podem ser adotadas meramente para fins de legitimidade, sem efetiva incorporação às rotinas e práticas

cotidianas, fenômeno denominado desacoplamento institucional. Assim, a existência formal de mecanismos de *compliance* não garante, por si só, mudanças substantivas no comportamento dos agentes nem a redução da percepção de corrupção (Scott, 2014; Oliver, 1991).

Os achados também dialogam com a Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976; Klitgaard, 1991; Eisenhardt, 1989), ao confirmarem que mecanismos de controle e de alinhamento de incentivos contribuem para a redução das assimetrias informacionais e para a limitação do oportunismo individual, mas apenas quando percebidos como efetivos pelos próprios agentes públicos. Nesse sentido, a pesquisa avança ao demonstrar empiricamente que a efetividade do *compliance* é condicionada por fatores psicossociais, em especial pela segurança psicológica, entendida como a percepção de que o ambiente organizacional é seguro para a expressão de preocupações éticas, o relato de irregularidades e a manifestação de discordâncias, sem risco de retaliação (Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Detert; Burris, 2007).

Ambientes com elevada segurança psicológica tendem a potencializar a internalização das normas de *compliance*, promovendo o comportamento de voz e estimulando a adesão efetiva a padrões éticos (Edmondson, 1999; Dhillon *et al.*, 2020). Em contrapartida, em contextos de baixa segurança psicológica, o silêncio organizacional e o medo de sanções inibem o uso dos canais de denúncia e a contestação de práticas indevidas, limitando a efetividade prática dos mecanismos de integridade, mesmo quando estes estão formalmente instituídos (Paine, 1994; Detert; Burris, 2007).

A ausência de significância estatística das variáveis sociodemográficas analisadas reforça esse argumento, indicando que a percepção de corrupção é predominantemente moldada por fatores organizacionais e institucionais, e não por atributos individuais dos servidores, converge com a literatura que concebe a corrupção como fenômeno sistêmico, enraizado nas estruturas de governança e na qualidade das instituições públicas (Rothstein, 2011; Treisman, 2007; Zimelis, 2020).

Essa evidência contribui para o avanço da literatura ao demonstrar que modelos exclusivamente estruturais são insuficientes para explicar a percepção de corrupção no setor público, e que uma compreensão mais abrangente do fenômeno exige a articulação de dimensões macro institucionais, organizacionais e psicossociais em um modelo analítico integrado (Mungiu-Pippidi, 2015; Kaptein, 2011; Treviño; Weaver; Reynolds, 2006).

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo central analisar em que medida a segurança psicológica modera a relação entre a qualidade percebida do *compliance* e a percepção de corrupção no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. A partir de uma abordagem quantitativa, operacionalizada por meio de questionário e de modelagem estrutural (*SEM-PLS*), buscou-se compreender, de forma integrada, como fatores institucionais, organizacionais e psicossociais se articulam na construção dessa percepção. Os resultados obtidos permitem responder à pergunta de pesquisa, com evidências empíricas para ambas as hipóteses testadas.

O primeiro objetivo específico consistiu em caracterizar o perfil sociodemográfico dos agentes públicos estaduais. Os dados revelaram uma amostra predominantemente masculina, com alto grau de escolaridade e vínculo estável, o que indica uma amostra com experiência no serviço público e, portanto, capacidade de avaliação qualificada do ambiente organizacional. Contudo, a análise estatística demonstrou que nenhuma dessas variáveis sociodemográficas exerceu influência significativa sobre a percepção de corrupção, o que contraria abordagens que atribuem ao perfil individual dos agentes papel determinante na construção de percepções éticas. Esse achado fortalece a perspectiva sistêmica da corrupção (Rothstein, 2011; Treisman, 2007; Zimelis, 2020), segundo a qual o fenômeno é predominantemente moldado por fatores organizacionais e institucionais.

Em termos práticos, esse resultado sugere que intervenções focadas exclusivamente na sensibilização ou na capacitação individual dos servidores têm alcance limitado: mudanças substantivas na percepção de corrupção dependem da transformação das estruturas organizacionais, da cultura institucional e da qualidade dos mecanismos de *compliance* e governança.

O segundo objetivo específico buscou analisar a percepção dos servidores quanto à incidência de atos de corrupção na administração pública estadual. Os resultados indicaram que a maioria dos respondentes acredita que apenas alguns servidores estão envolvidos em atos de corrupção, o que sugere uma percepção de fenômeno localizado, e não sistêmico, por parte dos próprios servidores. Esse dado é significativo: ele pode refletir tanto um viés de autopreservação da imagem institucional quanto a eficácia dos programas de *compliance* existentes. No plano teórico, essa percepção é coerente com a abordagem estrutural (Rose-Ackerman; Palifka, 2016), que concebe a corrupção como fenômeno enraizado em arranjos institucionais, mas não necessariamente percebido como generalizado pelos próprios integrantes da organização.

O Estado do Rio de Janeiro, que, apesar de alcançar 64,1 pontos no ITGP em 2025, ainda apresenta lacunas estruturais em participação social e dados abertos, reforça que a corrupção, mesmo quando não percebida de forma difusa pelos servidores, pode persistir em nichos organizacionais favorecidos por baixa transparência e *accountability* insuficiente.

O terceiro objetivo específico consistiu em analisar a percepção dos servidores sobre a qualidade do *compliance* público. Os resultados revelaram uma avaliação moderada, com maior reconhecimento da existência de normas e políticas formais de integridade do que da sua efetiva operacionalização cotidiana. Esse padrão é consistente com o fenômeno do desacoplamento institucional descrito por Meyer e Rowan (1977): organizações que adotam estruturas formais de compliance para atender a pressões coercitivas e normativas, sem necessariamente internalizá-las em suas rotinas e práticas. No caso do Estado do Rio de Janeiro, o Decreto Estadual nº 46.745/2019, que instituiu o Programa de Integridade no âmbito do Poder Executivo, representa um avanço normativo relevante, mas os achados desta pesquisa sugerem que a percepção de sua efetividade ainda é limitada por parte dos próprios servidores, o que reforça a necessidade de estratégias complementares às normativas, especialmente aquelas de natureza organizacional e psicossocial.

O quarto objetivo específico propôs analisar o grau de segurança psicológica percebido no ambiente de trabalho. Os dados indicaram níveis moderados de segurança psicológica, com destaque para a percepção de que nem sempre é possível expressar discordâncias ou reportar irregularidades sem receio de consequências negativas. Esse resultado dialoga com o conceito de Edmondson (1999), para quem a segurança psicológica é a crença compartilhada de que o ambiente organizacional é seguro para assumir riscos interpessoais, ou, quando ausente, inibe o comportamento de voz e a denúncia de desvios éticos. No contexto da administração pública, esse achado é especialmente relevante: canais formais de denúncia têm efetividade limitada quando os servidores percebem o ambiente como inseguro para manifestar discordâncias, o que reforça a hipótese de que a segurança psicológica é uma condição habilitadora da efetividade do compliance, e não apenas uma variável secundária.

O quinto objetivo específico, e o objetivo geral da pesquisa, consistiu em analisar o papel moderador da segurança psicológica na relação entre a qualidade percebida do *compliance* e a percepção de corrupção. Os resultados confirmaram ambas as hipóteses: a qualidade percebida do compliance exerceu influência negativa e significativa sobre a percepção de corrupção ($\beta = -0,527$; $p < 0,001$), e a segurança psicológica atuou como variável moderadora dessa relação, potencializando os efeitos dos mecanismos de integridade quando

os servidores percebem o ambiente como seguro para a expressão de discordâncias e a sinalização de irregularidades.

Esse resultado responde diretamente ao problema de pesquisa e representa a contribuição central desta dissertação: a efetividade do compliance não pode ser compreendida isoladamente; ela é condicionada pela qualidade do ambiente psicossocial no qual os mecanismos formais operam. Em ambientes de baixa segurança psicológica, o *compliance* tende a se limitar ao plano simbólico, caracterizando o desacoplamento institucional, ao passo que, em ambientes de alta segurança psicológica, as normas de integridade têm maior probabilidade de ser internalizadas e praticadas de forma substantiva.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição deste estudo reside na integração de três construtos: corrupção, compliance e segurança psicológica, em um modelo analítico unificado, operacionalizado empiricamente no contexto da administração pública estadual. A literatura nacional sobre corrupção tem privilegiado abordagens normativas e macroestruturais, com escassa atenção às condições psicossociais que condicionam a efetividade das políticas de integridade (Mungiu-Pippidi, 2015; Kaptein, 2011). Ao evidenciar empiricamente que a segurança psicológica modera a relação entre *compliance* e percepção de corrupção, o estudo contribui para preencher essa lacuna, oferecendo um modelo explicativo mais abrangente que articula dimensões macro institucionais, organizacionais e comportamentais. Essa perspectiva integrada está alinhada às recomendações da OCDE (2017) para o fortalecimento da integridade pública, que prevê a combinação de mecanismos formais de controle com transformações culturais e organizacionais.

No plano prático, os resultados têm implicações relevantes para gestores públicos, formuladores de políticas e órgãos de controle do Estado do Rio de Janeiro como a Controladoria Geral do Estado, o Tribunal de Contas do Estado e o Ministério Público. Os achados evidenciam que o fortalecimento das políticas de integridade não deve se restringir à implementação de normas, controles e instrumentos formais. É necessário investir, concomitantemente, na construção de ambientes organizacionais mais seguros, participativos e transparentes. Isso implica investir em liderança ética, canais de comunicação eficazes, proteção contra retaliações e incentivo ao comportamento de voz, de modo a promover uma cultura organizacional alinhada aos princípios da integridade pública.

Sob a perspectiva social, a pesquisa reforça que a corrupção transcende o âmbito organizacional e impacta diretamente a qualidade da democracia, a confiança nas instituições e o acesso equitativo a direitos e serviços públicos (Mauro, 1995; Rothstein, 2011; Tyler, 2006). Assim, ao aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam sua percepção, este estudo

contribui não apenas para o campo acadêmico, mas também para o fortalecimento das instituições públicas e para a promoção de uma cultura de integridade no Estado.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos longitudinais, a utilização de métodos mistos e a ampliação da análise para outros contextos institucionais, de modo a aprofundar a compreensão das relações aqui identificadas e testar a robustez dos achados em diferentes realidades organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AGERBERG, Mattias. Corrupted estimates? Response bias in citizen surveys on corruption. **Political Behavior**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 653–678, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11109-020-09630-5>
- AGUILERA, R. V.; CRESPI-CLADERA, R.; PIEKKARI, R. Agency theory, corporate governance and corruption: an integrative literature review approach. **Cogent Social Sciences**, v. 10, n. 1, 2024. DOI: [10.1080/23311886.2024.2337893](https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2337893)
- ALMEIDA, Igor Martins Coelho; BRITO, Ana Karoline Fernandes de Sousa; SERRA, Ellen Cardoso. Compliance na Lei nº 14.133/21: o programa de integridade como instrumento de combate à corrupção nos contratos de grande vulto. **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 5, e1909, maio 2023. DOI: [10.54751/revistafoco.v16n5-088](https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n5-088)
- AJZEN, Icek. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 50, n. 2, p. 179–211, 1991. DOI: [10.1016/0749-5978\(91\)](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)00001-2)
- ANDERSSON, Staffan; BERGMAN, Torbjörn. Controlling corruption in the public sector. **Scandinavian Political Studies**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 45–70, 2009. DOI: [10.1111/j.1467-9477.2008.00222.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.2008.00222.x)
- ASHFORTH, Blake E.; ANAND, Vikas. The normalization of corruption in organizations. **Research in Organizational Behavior**, Amsterdam, v. 25, p. 1-52, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- BABA, S.; BRUNET, M. Navigating competing institutional logics in hybrid project environments. **International Journal of Project Management**, v. 42, n. 1, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2025.21629abstract>
- BABBIE, E. The Practice of Social Research. 12. ed. Belmont, CA: **Wadsworth/Cengage Learning**, 2010. ISBN: 978-0-495-59841-1
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986. DOI: [10.1037//0022-3514.51.6.1173](https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173)
- BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIEIRA, James Batista. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-463, jul./set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>
- BECKER, Gary S. Crime and punishment: an economic approach. **Journal of Political Economy**, [s. l.], v. 76, n. 2, p. 169–217, 1968. DOI: <https://doi.org/10.1086/259394>
- BERGHOUT, M. A. et al. The development of Dutch COVID-19 ICU triage guidelines from an institutional work perspective. **PLOS ONE**, v. 18, n. 9, p. e0291698, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291075>

BIDO, Diógenes de S.; DA SILVA, Dirceu. Smart PLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 488–536, 2019. DOI: [10.13058/raep.2019.v20n2.1545](https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545)

BLOISE, Marcelo. **Compliance e integridade nas organizações**: fundamentos, desafios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2017.

BOCCATO, Vera R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265–274, 2006.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 28 jan. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual de integridade e compliance no setor público**. Brasília, DF: CGU, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade>. Acesso em: 16 maio 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Modelo de Maturidade em Integridade Pública**: guia de avaliação e classificação de órgãos públicos. Brasília, DF: CGU, 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade>. Acesso em: 16 maio 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade pública**: orientações para órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: CGU, 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade>. Acesso em: 16 maio 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portaria nº 784, de 28 de julho de 2016. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública (PROFIP). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 jul. 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-cgu-784-2016.pdf>. Acesso em: 16 maio 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina. **Programa de integridade e compliance no setor público**. Florianópolis: CGE/SC, 2025. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br>. Acesso em: 16 maio 2026.

BRASIL. Decreto nº 12.304, de 16 de dezembro de 2024. Regulamenta os Programas de Integridade nas licitações e contratos públicos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 dez. 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2024/decreto/d12304.htm. Acesso em: 16 maio 2026.

BRASIL. Estado do Rio de Janeiro. **Decreto Estadual nº 46.745, de 6 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a Política de Integridade no âmbito dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, 2019. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=385937>. Acesso em: 28 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre licitações e contratos administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 16 maio 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de combate à fraude e à corrupção**. Brasília, DF: TCU, 2018a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/manual-de-combate-a-fraude-e-a-corrupcao.htm>. Acesso em: 16 maio 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para a Administração Pública**. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 16 maio 2026.

BREI, Zilda Alves. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 64-77, jan./fev. 1996. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8128>. Acesso em: 16 maio 2026.

BROWN, Michael E.; MITCHELL, Mary S. Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. **Business Ethics Quarterly**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 583–616, 2010. DOI: [10.5840/beq201020439](https://doi.org/10.5840/beq201020439)

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K. Ethical leadership: a review and future directions. **The Leadership Quarterly**, Oxford, v. 17, n. 6, p. 595-616, dez. 2006. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004. Disponível em: DOI: [10.1016/j.leaqua.2006.10.004](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004). Acesso em: 16 maio 2026.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K.; HARRISON, David A. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 97, n. 2, p. 117–134, 2005. DOI: [10.1016/j.obhdp.2005.03.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002)

BRUNING, Paulino J. **Corrupção: causas e tratamento**. 1997. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

BUVIK, M. P.; TKALICH, A. Psychological safety in agile software development teams: work design antecedents and performance consequences. In: **Hawaii international conference on system sciences**, 55., 2022, Maui. **Proceedings** [...]. Honolulu: University of Hawai'i at Mānoa, 2022. p. 1–10. DOI: 10.24251/HICSS.2022.880. Disponível em: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/a3091418-eb48-4d89-8a86-7887afd9193c>.

CHIN, Wynne W.; THATCHER, James B.; WRIGHT, Robert T. Assessing common method bias: problems with the ULMC technique. **MIS Quarterly**, [s. l.], p. 1003–1019, 2012. DOI: [10.2307/41703491](https://doi.org/10.2307/41703491)

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects. **Information Systems Research**, v. 14, n. 2, p. 189–217, 2003. DOI: [10.1287/isre.14.2.189.16018](https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018)

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1988. DOI <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

COCHRAN, William G. **Sampling techniques**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1977. ISBN: 978-0-471-16240-7

CORDEIRO, Elisângela. **Programas de compliance público**: avaliação da maturidade em uma universidade estadual. 2025. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) — Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2025.

CÔRTEZ, Paulo Roberto; OLIVEIRA, André M. de A. Os partidos políticos em formação no Brasil pós-2013 e a retórica anti-establishment político. **Opinião Pública**, [s. l.], v. 27, p. 127–153, 2021. <https://doi.org/10.1590/1807-01912021271127>

CRESWELL, John W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approach. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, New York, v. 16, n. 3, p. 297-334, set. 1951. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

DELLA PORTA, Donatella; VANNUCCI, Alberto. **The hidden order of corruption**: an institutional approach. Cheltenham: Edward Elgar, 2016. ISBN: 978-0-754-67899-1.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The new public service**: serving, not steering. 4. ed. New York: Routledge, 2015. ISBN: 978-1-138-81889-4.

DETERT, James R.; BURRIS, Ethan R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open? **Academy of Management Journal**, New York, v. 50, n. 4, p. 869–884, 2007. DOI: 10.5465/amj.2007.26279183.

DHILLON, Gurpreet; ABDUL TALIB, Yusniza Yusof; PICOTO, Winnie Ng. O papel mediador do empoderamento psicológico nas intenções de conformidade com a segurança da informação. **Journal of the Association for Information Systems**, [s. l.], v. 21, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.17705/1jais.00595>.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983. DOI: 10.2307/2095101.

DONG, Bin; DULLECK, Uwe; TORGLER, Benno. Conditional corruption. **Journal of Economic Psychology**, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 609–627, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.12.001>.

EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999. DOI: 10.2307/2666999.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. *An Introduction to the Bootstrap*. New York: Chapman & Hall, 1993. ISBN: 978-0-412-04231-7.

EHRlich, Isaac. Participation in illegitimate activities: a theoretical and empirical investigation. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 81, n. 3, p. 521–565, 1973. DOI: 10.1086/260058.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989. DOI: 10.5465/amr.1989.4279003.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Compliance público: guia prático para implementação de programas de integridade em órgãos e entidades governamentais**. Brasília, DF: ENAP, 2018.

FANTINELLI, N.; LANA, J. Teoria da agência aplicada ao setor público: uma pesquisa bibliométrica e agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 2, p. 267–279, 2022. DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0018.

FILGUEIRAS, Fernando. Governança da corrupção: controle, *accountability* e participação social. Brasília, DF: ENAP, 2018.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981. DOI: 10.1177/002224378101800104.

FREITAS, Daniela Pires Pacheco de; BLANCHET, Luiz Alberto. A adoção explícita do compliance pela Administração Pública Direta. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 15, n. 3, p. 30–47, dez. 2020. DOI: 10.5433/24157-108104-1.2020v15n3p30. Acesso em: 15 out. 2025.

FURTADO, L.; CARVALHO, J. C.; SOBRAL, F. Inclusive leadership: pushing the field forward. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 64, n. 5, p. e2023-0511, set./out. 2024. DOI: 10.1590/S0034-759020240507. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/91933>.

GABARDO, Camila; MORETTINI, Luciana; CASTELLA, Carlos. **Compliance e integridade corporativa: fundamentos, práticas e desafios**. São Paulo: Atlas, 2015.

GALLO, Amy. What is psychological safety at work? **Harvard Business Review**, Boston, 2023. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 15 out. 2025.

GIBSON, Cristina B. et al. Doing what it takes: linking leader behavior to psychological safety and learning in teams. **Journal of Organizational Behavior**, Hoboken, v. 38, n. 8, p. 1103–1120, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN: 978-85-224-3169-4.

HAIR JR., Joseph F. et al. PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 107–123, 2017. DOI: 10.1504/IJMDA.2017.087624.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. ISBN: 978-85-7780-611-1.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 8. ed. Cengage Learning / Pearson, 2019. ISBN: 978-1-4737-5654-0

HARDOON, Deborah.; JOHNSØN, Jesper. Why, When and How to Use the Global Corruption Barometer. U4 Brief 2012:5. Bergen: **Chr. Michelsen Institute** / U4 Anti-Corruption Resource Centre, 2012.

HELLMAN, Joel S.; JONES, Geraint; KAUFMANN, Daniel. Seize the state, seize the day: state capture, corruption, and influence in transition. **World Bank Policy Research Working Paper**, Washington, DC, n. 2444, 2000. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/19787>.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 43, n. 1, p. 115–135, 2015. DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8.

HORTA, Patrícia; DEMO, Gisela; ROURE, Patrícia. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 566–585, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, [s. l.], v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.

JONES, M.; LABERGE, M.; QUATTRONE, P. The use of institutional theory in social and environmental accounting research: a critical review. **Accounting and Business Research**, v. 54, n. 4, p. 1–35, 2024.

JOHNSTON, Michael. **Syndromes of corruption: wealth, power, and democracy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. ISBN: 978-0-521-85071-0.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990. DOI: 10.5465/256287.

KAPTEIN, Muel. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. **Human Relations**, [s. l.], v. 64, n. 6, p. 843–869, 2011. DOI: 10.1177/0018726710390536.

KAUFMANN, Daniel; KRAAY, A.; MASTRUZZI, Massimo. The Worldwide Governance Indicators: methodology and analytical issues. **Policy Research Working Paper**, Washington, DC: World Bank, n. 5430, 2011. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/3913>.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and 2024 Update. Washington, DC: World Bank Group, 2024. (Policy Research Working Paper). Disponível em: <https://www.govindicators.org>. Acesso em: 12 mai. 2026.

KHAN, Mushtaq H.; KRISHNAN, Chaitanya. **Corruption and development: the role of institutions**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

KLITGAARD, Robert. **Controlling corruption**. Berkeley: University of California Press, 1991. ISBN: 978-0-520-07408-6.

KPMG. **6ª pesquisa de maturidade do compliance no Brasil**. São Paulo: KPMG, 2024.

LAMBSDORFF, Johann Graf. Measuring corruption: the validity and precision of subjective indicators. In: ROSE-ACKERMAN, Susan (org.). **International handbook on the economics of corruption**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

LANGBEIN, Laura; KNACK, Stephen. The Worldwide Governance Indicators: six, one, or none? **Journal of Development Studies, Abingdon**, v. 46, n. 2, p. 350–370, 2010. DOI: 10.1080/00220380902952399.

MAEDA, Bruno C. Lei Anticorrupção Brasileira: responsabilidade objetiva e programas de compliance. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

MALHOTRA, Naresh K.; NUNAN, David; BIRKS, David F. Marketing research: an applied approach. 5. ed. Harlow: Pearson, 2017. ISBN: 978-1-292-10418-0.

MALITO, Debora. Measuring corruption indicators and indices. Robert Schuman Centre for Advanced Studies Research Paper, [s. l.], v. 13, n. 2, 2014. DOI: 10.2139/ssrn.2393335. Disponível em: https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/29872/RSCAS_2014_13.pdf.

MARCELINO, Carolina W.; OLIVEIRA, Samir A. de. Attack, assent or defend? Strategic (political) responses to corruption scandals. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 28, n. 96, p. 187–207, 2021. DOI: 10.1590/1984-92302021v28n9608EN.

MATIAS-PEREIRA, José. Reforma do Estado e transparência: estratégias de controle da corrupção no Brasil. In: Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 7., 2002, Brasília. Anais... Lisboa: CLAD, 2002. p. 1-22.

MAURO, Paolo. Corruption and growth. **The Quarterly Journal of Economics**, [s. l.], v. 110, n. 3, p. 681–712, 1995. DOI:10.2307/2946696

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709–734, jul. 1995. DOI: 10.5465/AMR.1995.9508080335. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1995.9508080335>.

MAYER, David M. et al. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 108, n. 1, p. 1–13, 2009. DOI: 10.1016/j.obhdp.2008.04.002.

MEDEIROS, Anny K. de.; CRANTSCHANINOV, Tatiana I.; SILVA, Fernanda C. Estudos sobre *accountability* no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **RAP – Revista de**

Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 745–775, 2013. DOI: 10.1590/S0034-76122013000300010.

MELO, Emerson; PAULINO, Carolina; VALDEVINO, Sheila. **6ª pesquisa de maturidade de compliance no Brasil**. São Paulo: KPMG, 2024. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/10/pesquisa-maturidade-compliance-brasil-6-edicao.html>. Acesso em: 22/01/2026.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977. DOI: <https://doi.org/10.1086/226550>

MICELI, Margaret P.; NEAR, Janet P.; DWORKIN, Thomas M. **Whistle-blowing in organizations**. New York: Routledge, 2008. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203809495>.

MIRANDA, Luiz. Unificando os conceitos de corrupção: uma abordagem através da nova metodologia dos conceitos. *Revista Brasileira de Ciência Política*, Brasília, n. 25, p. 237–272, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-335220182507>

MO IBRAHIM FOUNDATION. Ibrahim Index of African Governance (IIAG) 2023. Londres: Mo Ibrahim Foundation, 2023. Disponível em: <https://mo.ibrahim.foundation/iiag>. Acesso em: 12 mai. 2026.

MORRISON, Elizabeth W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. **Academy of Management Annals**, New York, v. 5, n. 1, p. 373–412, 2011. DOI:10.5465/19416520.2011.

MUNGIU-PIPPIDI, Alina. **The quest for good governance: how societies develop control of corruption**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. ISBN: 978-1-107-08710-8.

NEAR, Janet P.; MICELI, Marcia P. Organizational dissidence: the case of whistle-blowing. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 1–16, 1985. DOI: 10.1007/BF00382668.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. DOI: 10.1017/CBO9780511808678.

O'DONNELL, Guillermo. Horizontal accountability in new democracies. **Journal of Democracy**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 112–126, 1998. DOI: 10.1353/jod.1998.0051.

OLKEN, Benjamin A.; BARRON, Patrick. The simple economics of extortion: evidence from trucking in Aceh. **Journal of Political Economy**, [s. l.], v. 117, n. 3, p. 417–452, 2009. DOI: 10.1086/599707.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 1, p. 145–179, 1991. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Public integrity: a framework for assessing corruption risks**. Paris: OECD

publishing, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>.

PAGOTTO, Leopoldo. **O combate à corrupção: a Lei nº 12.846/2013 e os programas de compliance**. São Paulo: Almedina, 2015.

PAINÉ, Lynn S. Managing for organizational integrity. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 2, p. 106–117, mar. abr. 1994. Disponível em: <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>.

PEDHAZUR, Elazar J.; SCHMELKIN, Liora P. **Measurement, design, and analysis: an integrated approach**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1991. ISBN: 978-0-898-59555-0.

PHILP, Mark; DAVID-BARRETT, Elizabeth. Realism about political corruption. **Annual Review of Political Science**, [s. l.], v. 18, p. 387–402, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-092012-134421>.

PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Nathan P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. **Annual Review of Psychology**, [s. l.], v. 63, p. 539–569, 2012. DOI: 10.1146/annurev-psych-120710-100452.

POMINI, Anderson. Compliance sob a perspectiva do governo: uma visão sobre a estrutura da Controladoria-Geral do Município de São Paulo e sua atuação no trabalho preventivo de combate à corrupção. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 153–166. ISBN: 978-85-450-0564-3.

PÖPPELBUSS, Jens; RÖGLINGER, Maximilian. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ECIS), 19., 2011, Helsinki, Finlândia. **Proceedings** [...]. [S. l.]: Association for Information Systems, 2011. Paper 28. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28>. Acesso em: 15 out. 2025.

PRADO, Eduardo V. et al. Proposta de um programa de ética e compliance integrado com a gestão de pessoas. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 1–23, 2018. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2607>. Acesso em: 20/01/2026.

QIAN, C. Institutional pressures, organizational responses and project outcomes in bureaucratic settings. **Project Management Journal**, v. 55, n. 2, 2024.

RAINHO, Renata Costa. Compliance como instrumento de integridade e combate à corrupção nas contratações públicas: uma análise do tema à luz da Lei nº 14.133/2021. **Revista da CGU**, [S.l.], v. 15, n. 27, jan./jun. 2023. DOI: 10.36428/revistadacgu.v15i27.575. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/575.

RAJAN, Sudhir C. **A social theory of corruption**: notes from the Indian subcontinent. Cambridge: Harvard University Press, 2020. DOI: 10.4159/9780674250420.

REYNOLDS, Scott J. Moral awareness and ethical predispositions: investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 91, n. 1, p. 233–243, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.233>

RIBEIRO, Marcia C. P.; DINIZ, Patrícia D. F. **Compliance e lei anticorrupção nas empresas**. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, v. 52, n. 205, p. 87–105, jan./mar. 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/rii/edicoes/52/205/rii_v52_n205_p87.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Portal GESPERJ**: cadernos de recursos humanos. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://www.rj.gov.br/gesperj>. Acesso em: 20 abr. 2026.

RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 56–73, 2014. DOI: 10.5585/remark.v13i2.2717. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032>. Acesso em: 10 out. 2025.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **SmartPLS 3**. Bönningstedt: SmartPLS GmbH, 2015. Disponível em: <http://www.smartpls.com>.

ROSE-ACKERMAN, Susan. **Corruption and government**: causes, consequences, and reform. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. DOI: 10.1017/CBO9781139175098.

ROSE-ACKERMAN, Susan; PALIFKA, Bonnie J. **Corruption and government**: causes, consequences, and reform. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139962933>.

ROTHSTEIN, Bo. **The quality of government**: corruption, social trust, and inequality in international perspective. Chicago: University of Chicago Press, 2011. ISBN: 978-0-226-72957-2.

SAMPSON, Steven. The anti-corruption industry: from movement to institution. **Global Crime**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 261–278, 2010. DOI:10.1080/17440571003669258.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN: 978-0-470-19060-9.

SCHEIN, Edgar H.; BENNIS, Warren G. **Personal and organizational change through group methods**: the laboratory approach. New York: Wiley, 1965.

SCHWARTZ, Mark S. Effective corporate codes of ethics: perceptions of code users. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 55, n. 4, p. 321–341, 2004. DOI: 10.1007/s10551-004-2169-2.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**: ideas, interests, and identities. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. ISBN: 978-1-4522-4222-4. ISBN: 978-1-4522-4222-4.

SELIGSON, Mitchell A. The measurement and impact of corruption victimization: survey evidence from Latin America. **World Development**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 381–404, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.03.012>

SHAW, William H. Ethical leadership: from theory to practice. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 55, n. 1, p. 67-73, 2003. ISBN: 978-1-7924-4044-1

SILVA, Amanda Dechen; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de. Segurança psicológica nas organizações: uma perspectiva do cenário atual. **Revista E&S**, v. 5, e20230122, 2024. DOI: 10.22167/2675-6528-20230122. Disponível em: <https://revistaes.com.br/gestao/seguranca-psicologica-nas-organizacoes-uma-perspectiva-do-cenario-atual/>.

SOUSA, Henrique Adriano de; PASSOS, Gabriela de Abreu; PORTULHAK, Henrique; AZEVEDO, Simone Urnau de. A evolução na divulgação de práticas de *compliance* por companhias abertas brasileiras no período "Lava Jato". **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, e2023-0041, 2024. DOI: 10.1590/1679-395120230041.

SPECK, Bruno W. Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas. In: HOFMEISTER, Wilhelm (org.). **Os custos da corrupção**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000. (Cadernos Adenauer, n. 10). p. 9-45.

TEIXEIRA, Andreia Nunes. **Modelo de avaliação da maturidade de um programa de compliance**: uma aplicação no SENAC/Bahia. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

TOURANGEAU, Roger; YAN, Ting. Sensitive questions in surveys. **Psychological Bulletin**, Washington, DC, v. 133, n. 5, p. 859–883, 2007. DOI: 10.1037/0033-2909.133.5.859.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Corruption Perceptions Index 2025**. Berlin: Transparency International, 2026. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/cpi/2025> Acesso em: 2 jan. 2025.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Global Corruption Barometer**. Berlin: Transparency International, 2022. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/gcb>. Acesso em: 12 mai. 2026.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Global Corruption Barometer — European Union 2021: citizens' views and experiences of corruption. Berlin: Transparency International, 2021. ISBN: 978-3-96076-179-2. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/publications/gcb-eu-2021>.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **What is corruption?** Berlin: Transparency International, 2020. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>. Acesso em: 2 dez. 2025.

TRAPP, Rafael. **Compliance e controles internos: prevenção de riscos e conformidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2015.

TREISMAN, Daniel. What have we learned about the causes of corruption from ten years of cross-national empirical research? **Annual Review of Political Science**, [s. l.], v. 10, p. 211–244, 2007. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.10.081205.095418>.

TREVIÑO, Linda K. Ethical decision making in organizations: a person–situation interactionist model. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 601–617, 1986. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306235>

TREVIÑO, Linda K.; WEAVER, Gary R. **Managing ethics in business organizations: social scientific perspectives**. Stanford: Stanford University Press, 2003. ISBN: 978-0-8047-4376-1.

TREVIÑO, Linda K.; WEAVER, Gary R.; REYNOLDS, Scott J. Behavioral ethics in organizations: a review. **Journal of Management**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 951–990, 2006. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>

TREVIÑO, Linda K.; NELSON, Katherine A. **Managing business ethics: straight talk about how to do it right**. 6. ed. Hoboken: Wiley, 2014. ISBN: 978-1-118-58267-1.

TYLER, Tom R. **Why people obey the law**. Princeton: Princeton University Press, 2006. <https://doi.org/10.1515/9781400828609>

UNODC - UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME. **An anti-corruption ethics and compliance programme for business: a practical guide**. Vienna: UNODC, 2013. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf. Acesso em: 12 de mai. 2026.

UNODC – UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME. **Anti-Corruption Module 4: Theories that explain corruption**. Viena: UNODC, 2023. Disponível em: <https://www.unodc.org/e4j/en/anti-corruption/module-4/key-issues/theories-that-explain-corruption.html>. Acesso em: 12 mai. 2026.

VALENTINI, Felipe; DAMÁSIO, Bruno F. Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [s. l.], v. 32, e322225, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>

VARDI, Yuval; WIENER, Yehuda. Misbehavior in organizations: a motivational framework. **Organization Science**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 151–165, 1996. <https://dl.acm.org/doi/10.1287/orsc.7.2.151>

VICTOR, Bart; CULLEN, John B. The organizational bases of ethical work climates. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 101–125, 1988. <https://doi.org/10.2307/2392857>

WALUMBWA, Fred O. et al. Ethical leadership and employee voice and performance. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 64, n. 1, p. 153–192, 2011. DOI: 10.1016/J.OBHPD.2010.11.002

WAWROSZ, P. How corruption is and should be investigated by economic theory. **Economies**, v. 10, n. 12, p. 326, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies10120326>

WIKSTRÖM, P.-O. H. et al. Corruption: a situational action view. **Theory and Society**, v. 54, p. 161–184, 2025. DOI: [10.1007/s11186-024-09590-3](https://doi.org/10.1007/s11186-024-09590-3)

YE, Qingyan; WANG, Duanxu; LI, Xin. Inclusive leadership and employee voice behavior: the mediating role of psychological safety. **Journal of Management & Organization**, Cambridge, v. 25, n. 4, p. 1–17, 2019. DOI: [10.3390/admsci14090199](https://doi.org/10.3390/admsci14090199)

ZIMELIS, Andris. Corruption research: a need for an integrated approach. **International Area Studies Review**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 288–306, 2020. DOI: [10.1177/2233865920926778](https://doi.org/10.1177/2233865920926778)

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Instrumento de Medida - Inquérito por questionário disponibilizado para a recolha de dados da Pesquisa

Perfil Sociodemográfico

Q1. Qual é o seu tipo de vínculo?

- Servidor Concursado Estável
- Empregado Público
- Estágio Probatório
- Servidores comissionados sem vínculo.

Q2. A qual poder seu órgão está vinculado?

- Executivo
- Legislativo
- Judiciário

Q3. Qual o cargo/função que você exerce?

- Função técnica (exemplo: professor, assistente social, enfermagem, médico, motorista, etc.)
- Função administrativa
- Função de liderança técnica
- Função de liderança administrativa
- Função gerencial
- Função de alta gestão

Q4. Você se identifica com qual gênero?

- Masculino
- feminino
- Outro (especifique)

Q5. Qual a sua escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Especialização, Pós-graduação, MBA
- Mestrado
- Doutorado

Q6. Quantos dos servidores públicos você acredita que estejam envolvidos em atos de corrupção?

- Nenhum
- Alguns
- Quase Todos
- Todos

Q7. Quantos dos servidores públicos você acredita que estejam envolvidos em atos de desvio ético?

- Nenhum

- () Alguns
 () Quase Todos
 () Todos

Estudo Empírico

Descrição	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Q8. Sinto-me à vontade para expressar minhas opiniões no ambiente de trabalho.					
Q9. Me sinto seguro para ser quem sou neste ambiente, sem máscaras.					
Q10. Eu acredito que exista um ser superior.					
Q11.É possível discordar da liderança sem sofrer consequências negativas.					
Q12.Posso admitir erros sem receio de punição ou ridicularização.					
Q13. Prefiro acordar cedo do que dormir até tarde.					
Q14. Existe um canal confiável para denúncias anônimas na minha organização.					
Q15. Estou ciente das políticas de integridade e <i>compliance</i> da minha organização?					
Q16. A alta liderança promove e reforça a importância do <i>compliance</i> .?					
Q17. Existe impunidade para comportamentos antiéticos dentro da organização.?					
Q18. O programa de <i>compliance</i> da minha organização é claramente comunicado aos funcionários?					
Q19. Não mudo de opinião com facilidade?					
Q20. O programa de <i>compliance</i> é regularmente atualizado e revisto?					
Q21. A alta administração apoia ativamente o programa de <i>compliance</i> ?					
Q22. Há proteção contra retaliação para quem denuncia violações?					
Q23. Gosto de experimentar novos tipos de comida?					

Q24. A alta gestão demonstra envolvimento ativo com questões éticas?					
Q25. As regras e políticas éticas são aplicadas de forma consistente?					
Q26. O combate à corrupção na organização é eficaz?					
Q27. A corrupção prejudica diretamente o desenvolvimento econômico?					
Q28. Tenho afinidade e/ou experiência com o mercado financeiro?					
Q29. Mesmo que ilegais, certas práticas corruptas são aceitáveis se todos fazem o mesmo?					
Q30. Não vejo problema em oferecer presentes a um colaborador se isso facilitar um serviço?					
Q31. Eu recusaria participar de qualquer prática que envolvesse corrupção, mesmo sob pressão?					
Q32. Considero a tecnologia difícil de aprender e usar no meu trabalho diário.					
Q33. Acredito que cada indivíduo tem responsabilidade no combate à corrupção?					
Q34. Denunciaria uma prática corrupta, mesmo que isso envolvesse riscos pessoais?					
Q35. As políticas de <i>compliance</i> ajudam a prevenir a corrupção nas organizações?					
Q36. Os planos econômicos que aconteceram no Brasil influenciaram a minha preparação para a aposentadoria?					
Q37. Os canais de denúncia são eficazes para coibir práticas ilegais?					
Q38. Cumpro com os princípios éticos mesmo quando ninguém está observando?					

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B- Lista de Questões X Escalas Utilizadas

Categoria	Questões Orientadoras	Descrição/ escala	Autores
Percepção de Corrupção	Q6, Q22, Q25, Q26, Q27, Q29, Q30, Q31, Q33 e Q34	Índice de Percepção de Corrupção	Lambsdorff (2006); Kaufmann, Kraay e Mastruzzi (2011); Kaptein (2011) e Daniel Treisman (2007).
<i>Compliance</i>	Q11, Q12, Q14, Q16, Q17, Q18, Q20 e Q21	Modelo de Virtudes Éticas Corporativas (CEV); Escala Managing Ethics in Business Organizations; Modelo de Avaliação da Maturidade do <i>Compliance</i> .	Kaptein, 2011; Treviño e Weaver (2003); por Bloise (2017).
Segurança Psicológica	Q4, Q5, Q7 e Q8	Ambientes que promovem a liberdade para se expressar sem medo de punição	Edmondson (1999); KAHN, William A. (1990); Gallo, Amy (2023)

Fonte: Elaborado pela autora.